

Anna Łaszkiwicz

Współtworzenie wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym



**Współtworzenie
wartości
z konsumentami
w środowisku
wirtualnym**



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Anna Łaszkiewicz

**Współtworzenie
wartości
z konsumentami
w środowisku
wirtualnym**

Anna Łaszkiwicz – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu
90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT

Henryk Mruk

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

Hanna Opala

KOREKTA TECHNICZNA

Leonora Gralka

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI

Katarzyna Turkowska

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/Rawpixel

© Copyright by Anna Łaszkiwicz, Łódź 2018

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2018

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.08376.17.0.M

Ark. wyd. 11,0; ark. druk. 13,5

ISBN 978-83-8142-083-9

e-ISBN 978-83-8142-084-6

<https://doi.org/10.18778/8142-083-9>

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. (42) 665 58 63

Spis treści

Wstęp	9
Rozdział 1	
Konsument w otoczeniu rynkowym	15
1.1. Konsument w koncepcji marketingu	15
1.2. Nowa Gospodarka – charakterystyka i główne determinanty zmian	21
1.3. Nowy typ konsumenta – zmiany w postawach i zachowaniach konsumenckich	31
Rozdział 2	
Charakterystyka wirtualnych społeczności	43
2.1. Istota i potencjał wirtualnych społeczności	43
2.2. Rodzaje wirtualnych społeczności i ich wykorzystanie w organizacji	51
2.3. Rola wirtualnych społeczności w kreowaniu wartości	60
Rozdział 3	
Wartość jako źródło przewagi konkurencyjnej	67
3.1. Definicja wartości na gruncie koncepcji marketingowej	67
3.2. Koncepcje tworzenia i podziału wartości	77
3.3. Korzyści dla organizacji i konsumentów	88
Rozdział 4	
Koncepcja współtworzenia wartości z klientami	95
4.1. Czynniki warunkujące współpracę	95
4.2. Zaangażowanie klientów jako podstawa współtworzenia wartości	100
4.3. Motywy zaangażowania klientów we współpracę	103
4.4. Formy współpracy z klientami	107
4.5. Obszary wykorzystania idei współtworzenia wartości z klientami w organizacji	119
Rozdział 5	
Współtworzenie wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym w praktyce przedsiębiorstw w Polsce i na świecie – badania empiryczne	127
5.1. Cel i metodyka badania empirycznego oraz charakterystyka próby	127
5.2. Praktyka współtworzenia wartości z klientami w przedsiębiorstwie – przegląd i charakterystyka	135
5.3. Znajomość zagadnienia współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym	141

6 Spis treści

5.4. Ocena wpływu współtworzenia wartości z konsumentami na poszczególne obszary działalności przedsiębiorstwa	146
5.5. Postrzegany przez przedsiębiorstwo potencjał współtworzenia wartości z klientami w środowisku wirtualnym w zakresie budowania przewagi rynkowej	167
5.6. Podsumowanie	177
Zakończenie	183
Bibliografia	187
Spis rysunków i tabel	199
Załącznik – Kwestionariusz	205
Nota o Autorze	215

Table of Contents

Introduction	9
Chapter 1	
The consumer in the market environment	15
1.1. The consumer in the concept of marketing	15
1.2. New Economy – characteristics and main determinants of changes	21
1.3. A new type of consumer – changes in attitudes and consumer behaviour	31
Chapter 2	
Characteristics of virtual communities	43
2.1. The essence and potential of virtual communities	43
2.2. Types of virtual communities and their use in the organisation	51
2.3. The role of virtual communities in creating value	60
Chapter 3	
Value as a source of competitive advantage	67
3.1. Definition of value based on the marketing concept	67
3.2. Concepts of creating and sharing value	77
3.3. Benefits for organisations and consumers	88
Chapter 4	
The concept of co-creating value with clients	95
4.1. Factors conditioning cooperation	95
4.2. Customer engagement as the basis for co-creating value	100
4.3. Motivations for customer engagement in cooperation	103
4.4. Forms of cooperation with clients	107
4.5. Areas of using the idea of co-creating value with clients in the organisation	119
Chapter 5	
Co-creation of value with consumers in a virtual environment in the practice of enterprises in Poland and the world – empirical research	127
5.1. The goal and methodology of the empirical study and the characteristics of the sample	127
5.2. The practice of co-creating value with clients in the company – overview and characteristics	135

8 Table of Contents

5.3. Knowledge of the issue of co-creating value with consumers in a virtual environment among companies	141
5.4. The impact of co-creation of value with consumers on particular areas of the company's activity	146
5.5. The company's perceived potential to co-create value with clients in a virtual environment in the area of building a market advantage	167
5.6. Summary	177
The end	183
Bibliography	187
List of tables	199
List of figures	201
Questionnaire	215

Wstęp

Przemiany w sferze działalności przedsiębiorstw oraz zachowań konsumentów pod wpływem rozwoju i upowszechnienia technologii teleinformatycznych analizowane i omawiane są zarówno w literaturze popularnej, jak i naukowej od lat. Od czasu komercjalizacji Internetu zmiany zachodzące na gruncie tworzenia się społeczeństwa informacyjnego, powszechnego dostępu do informacji i wiedzy, uzyskanego zarówno przez podmioty rynkowe, jak i samych konsumentów są obszarem, w którym prowadzone są liczne badania. Wydawać by się mogło, że zakres wspomnianych zjawisk został już dostatecznie rozpoznany, jednak jest to założenie nieprawdziwe. Zarówno technologie teleinformatyczne, jak i czynniki stymulujące ich wykorzystanie w biznesie i w życiu codziennym podlegają nieustannym zmianom, ograniczonym wyłącznie wyobraźnią przedsiębiorców i klientów oraz tempem upowszechniania nowych pomysłów. Potencjał wykorzystania wypracowanych w oparciu o technologie teleinformatyczne rozwiązań, takich jak *e-commerce*, *social media*, *digital marketing* czy *co-creation* (rozumiane jako współtworzenie wartości z konsumentami) to zaledwie kilka obszarów, które funkcjonują na rynku od dłuższego czasu, jednak zachodzące w poszczególnych dziedzinach zmiany dokonują się w sposób bardzo dynamiczny, a często również radykalny. Nadal są to więc obszary innowacyjne, które nie tylko same ulegają przeobrażeniom, ale determinują w istotny sposób funkcjonowanie podmiotów rynkowych, branż, konsumentów i zjawisk społeczno-ekonomicznych, a także ich ewolucję. Przemiany te wpływają również na pojmowanie pojęcia wartości. Wartość, będąca zestawem korzyści wytwarzanym przez przedsiębiorstwo i oferowanym finalnemu odbiorcy produktu, zmieniła swój charakter. Produkty zaczęły być traktowane bardziej indywidualnie, a wyzwaniem dla działów marketingu stało się dopasowanie oferty do potrzeb poszczególnych klientów. H. Mruk dostrzega w tworzeniu wartości dla klienta istotny element, który może przesądzić o pozycji rynkowej przedsiębiorstwa w czasach znaczącej i stale rosnącej konkurencji¹. W tym kontekście wartość zaczęła być również postrzegana jako unikatowy wyróżnik i wybierana w procesie customizacji przez samego klienta. Także sposób dostarczania oferty

1 H. Mruk (red.), *Marketing – zagadnienia współczesne*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2008.

przedsiębiorstwa do ostatecznych użytkowników uległ istotnym przemianom. Digitalizacja wielu produktów umożliwiła transfer zamówienia na duże odległości w większości przypadków w czasie od kilku sekund do kilkunastu minut, w zależności od szybkości łącza i wielkości pobieranego pliku. W ten sposób dystrybuowane są dzisiaj: oprogramowanie, muzyka, książki, raporty badawcze, prasa, контент mediowy, zdjęcia, filmy i wiele innych produktów, które można oferować w postaci cyfrowej. Wszystko to dzieje się w ciągłym dostępie do oferty, nie tylko przez całą dobę, ale również we wszystkie dni tygodnia i roku.

Sama wartość również jest przedmiotem wymiany. Już nie produkt, ale wartość z nim związana stała się najistotniejsza, a w połączeniu ze stale rosnącą społeczną świadomością potrzeby ochrony środowiska, zrównoważonego rozwoju oraz ruchami na rzecz świadomej i ograniczonej konsumpcji dała początek ekonomii współdzielenia (*sharing economy*). Trend ten wzbudza kontrowersje i sprzeciw ze strony tradycyjnych modeli biznesu, szczególnie w branżach turystycznej i przewozowej, jednak świadomi konsumenci coraz chętniej sięgają po tego typu rozwiązania. Dane z badania PriceWaterhouseCoopers pokazują, że około 40% dorosłych Polaków słyszało o serwisach wykorzystujących ideę współdzielenia, takich jak Uber czy Airbnb, a 26% z nich aktywnie ich używa². Warto więc postrzegać te zjawiska nie tylko w kategorii wyzwań, ale w szczególności szans na dynamicznie zmieniającym się rynku.

Klienci w XXI w. stają się coraz częściej współtwórcami wartości (*value co-creation*). Angażują się nie tylko w szeroko pojęte „opisywanie” rynku oraz dyskusje na temat przedsiębiorstw i ich oferty, ale także w proces współtworzenia produktów, ich działań marketingowych i komunikacji. Na naszych oczach następują zmiany w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem, marketingu i komunikacji z rynkiem, jak i kreowania wartości. Stawia to przed podmiotami rynkowymi wyzwania związane nie tylko ze zrozumieniem klienta i zaspokojeniem jego potrzeb, ale również z obszarem odpowiedzialności za komunikację i odejściem od zarządzania marketingiem na rzecz marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem.

Idea współtworzenia wartości z konsumentami związana jest nierozdzielnie ze zjawiskami, które musiały zaistnieć, aby wyzwolić ten rodzaj rynkowej swobody, jakim jest nieskrępowana kreatywność konsumentów. Należą do nich między innymi: asymetria pomiędzy oczekiwaniami konsumentów a ofertą przedsiębiorstw, silna pozycja konsumenta w stosunku do przedsiębiorcy, wynikająca m.in. z powszechnego dostępu do informacji, do masowej i wielokierunkowej komunikacji, a także możliwości technologiczne i ich stosunkowa łatwość wykorzystania zarówno przez przedsiębiorstwa, jak i indywidualnych użytkowników.

Problematyka związana z udziałem klientów w wytwarzaniu wartości wspólnie z przedsiębiorstwem jest, na tle innych zagadnień związanych z przeobrażenia-

2 (*Współdziel i rządź! Twój nowy model biznesowy jeszcze nie istnieje!*, Raport PwC, 2016, <https://www.pwc.pl/pl/pdf/ekonomia-wspoldzielenia-1-raport-pwc.pdf> (dostęp: 18 maja 2017).

mi ekonomii i gospodarki pod wpływem pojawienia się Internetu i technologii teleinformatycznych, podejmowana stosunkowo najrzadziej. O ile doczekaliśmy się licznych publikacji z zakresu e-marketingu, handlu internetowego czy mediów społecznościowych, o tyle zagadnienia poświęcone wykorzystaniu potencjału i gotowości konsumentów do współpracy z przedsiębiorstwem przy tworzeniu i projektowaniu nowych produktów bądź ich poprawiających funkcjonalność lub wygląd modyfikacji nie są już tak powszechne.

Podjęty przez autorkę problem badawczy wpisuje się w tę lukę. Głównym celem pracy było zidentyfikowanie stopnia znajomości zagadnienia współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym, a także zakresu stosowania tej idei przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne. Szczegółowe cele badania obejmowały:

- a) identyfikację potencjału współtworzenia wartości z klientami w środowisku wirtualnym w zakresie budowania przewagi rynkowej przedsiębiorstwa
- b) identyfikację udziału konsumentów na poszczególnych etapach komercjalizacji produktów i usług oraz ich udział w podejmowaniu decyzji na tych etapach
- c) rozpoznanie stosowanych przez przedsiębiorstwa narzędzi, form wynagradzania konsumentów, dedykowanej struktury organizacyjnej oraz identyfikację stosowanych mierników w procesie monitorowania efektów.

W pracy wykorzystano obszerną literaturę przedmiotu, zarówno polsko-, jak i anglojęzyczną, w tym publikacje zwarte, artykuły naukowe i popularnonaukowe, specjalistyczne raporty oraz strony internetowe omawianych podmiotów rynkowych.

Studia literaturowe stanowiły podstawę do stworzenia projektu badawczego, w którym podjęto próbę znalezienia odpowiedzi na pytania:

1. Czy istnieje zależność pomiędzy znajomością zagadnienia współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym a dominującym profilem działalności, wielkością i krajem pochodzenia przedsiębiorstwa?
2. Czy istnieje związek pomiędzy liczbą dostrzeganych korzyści wynikających ze współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym a dominującym profilem działalności, wielkością i krajem pochodzenia przedsiębiorstwa?
3. Czy istnieje związek pomiędzy liczbą dostrzeganych korzyści wynikających ze współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym a obszarem stosowania idei współtworzenia, tj. tworzeniem, ulepszeniem lub propagowaniem produktów?
4. Czy istnieje związek pomiędzy postrzeganym przez przedsiębiorstwo potencjałem współtworzenia wartości z klientami w środowisku wirtualnym w zakresie budowania przewagi rynkowej a cechami przedsiębiorstwa, zakresem stosowania idei, rodzajem platformy wykorzystywanej przez przedsiębiorstwo w celu współpracy z konsumentami a także sposobem wynagradzania konsumentów za podejmowane działania?

W pracy sformułowano następujące hipotezy:

- H1.** Istnieje zależność pomiędzy znajomością zagadnienia współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym wśród przedsiębiorstw a cechami przedsiębiorstw, takimi jak:
- a) profil działalności
 - b) kraj pochodzenia
 - c) zasięg działania przedsiębiorstwa
 - d) wielkość przedsiębiorstwa.
- H2.** Nie istnieje zależność pomiędzy liczbą dostrzeganych korzyści wynikających ze współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym a cechami podmiotów gospodarczych, takimi jak:
- a) profil działalności
 - b) kraj pochodzenia
 - c) zasięg działania przedsiębiorstwa
 - d) wielkość przedsiębiorstwa.
- H3.** Istnieje związek pomiędzy liczbą dostrzeganych korzyści wynikających ze współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym a wykorzystaniem tej idei w obszarze:
- a) tworzenia nowych produktów, usług lub procesów
 - b) ulepszania istniejących produktów, usług lub procesów
 - c) propagowania istniejących produktów, usług lub procesów.
- H4.** Istnieje zależność pomiędzy zakresem i obszarami wykorzystania idei współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym a cechami przedsiębiorstw, takimi jak:
- a) profil działalności
 - b) kraj pochodzenia
 - c) zasięg działania przedsiębiorstwa
 - d) wielkość przedsiębiorstwa.
- H5.** Istnieje związek pomiędzy postrzeganym przez przedsiębiorstwo potencjałem współtworzenia wartości z klientami w środowisku wirtualnym w zakresie budowania przewagi rynkowej a doświadczeniem przedsiębiorstwa w wykorzystaniu współtworzenia wartości z klientami w środowisku wirtualnym.
- H6.** Istnieje związek pomiędzy postrzeganym przez przedsiębiorstwo potencjałem współtworzenia wartości z klientami w środowisku wirtualnym w zakresie budowania przewagi rynkowej a cechami przedsiębiorstw, takimi jak:
- a) profil działalności
 - b) kraj pochodzenia
 - c) wielkość przedsiębiorstwa.
- H7.** Istnieje związek pomiędzy postrzeganym przez przedsiębiorstwo potencjałem współtworzenia wartości z klientami w środowisku wirtualnym w zakresie budowania przewagi rynkowej a zakresem wykorzystania współtworzenia wartości z konsumentami, tj:

- a) tworzeniem produktów/usług lub procesów
 - b) ich ulepszaniem
 - c) wspólnym tworzeniem treści i propagowaniem produktów/usług firmy.
- H8.** Istnieje związek pomiędzy postrzeganym przez przedsiębiorstwo potencjałem współtworzenia wartości z klientami w środowisku wirtualnym w zakresie budowania przewagi rynkowej a rodzajem platformy internetowej stosowanej przez przedsiębiorstwo w celu współpracy z konsumentami.
- H9.** Istnieje związek pomiędzy postrzeganym przez przedsiębiorstwo potencjałem współtworzenia wartości z klientami w środowisku wirtualnym w zakresie budowania przewagi rynkowej a sposobem wynagradzania konsumentów przez przedsiębiorstwa w ramach współpracy.

Badanie empiryczne służące weryfikacji postawionych hipotez zrealizowane zostało w okresie od 26 sierpnia do 18 października 2016 r. Zakres przestrzenny badania miał charakter międzynarodowy, objęto nim zarówno przedsiębiorstwa polskie, jak i zagraniczne. Zdecydowano się na metodę doboru nieprobabilistycznego – zastosowano dobór celowy, którego założeniem była koncentracja na przedsiębiorstwach prowadzących działalność w środowisku wirtualnym. Poszczególne jednostki do badania wyłanianio z wykorzystaniem platformy internetowej LinkedIn, skupiającej środowisko zawodowe wszystkich branż o zasięgu międzynarodowym. Badanie prowadzone było wśród kadry menadżerskiej średniego i wyższego szczebla, metodą ankiety internetowej. Instrumentem pomiaru był kwestionariusz przygotowany w wersji polskiej i angielskiej, udostępniany respondentom za pośrednictwem platformy. Jego konstrukcja i czytelność zostały zweryfikowane w badaniu pilotażowym. Wzór kwestionariusza znajduje się w załączniku.

Zakres przedmiotowy rozważań zaprezentowano w dwóch częściach. Na pierwszą z nich składają się cztery rozdziały o charakterze deskryptywnym. Rozdział piąty, prezentujący wyniki badań empirycznych o charakterze ilościowym, stanowi drugą część pracy.

Pierwszy rozdział poświęcony jest konsumentowi i jego charakterystyce na tle otoczenia rynkowego. Autorka omawia również zmiany zachodzące w postawach i zachowaniach konsumentów oraz związane z tym wyzwania dla przedsiębiorstw i marketingu.

Rozdział drugi definiuje zjawisko wirtualnych społeczności oraz ich potencjał. Zaprezentowano w nim rodzaje wirtualnych społeczności, a także możliwości ich wykorzystania w organizacji. Omówiono ich rolę w kreowaniu wartości.

Rozdział trzeci poświęcono wartości i jej znaczeniu w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej na rynku. Zdefiniowano pojęcie wartości na gruncie teorii marketingowej oraz scharakteryzowano koncepcje jej tworzenia i podziału.

Rozdział czwarty poświęcono współtworzeniu wartości z klientami. Scharakteryzowano pojęcie zaangażowania klientów (*customer engagement*) oraz znaczenie angażowania klientów w aspekcie współtworzenia wartości. Zaprezentowano czynniki warunkujące współpracę, a także motywy decydujące o zaangażowaniu

klientów. Przedstawione zostały również występujące na rynku formy współpracy z konsumentami oraz potencjalne obszary wykorzystania tej idei w organizacji.

Rozdział piąty, stanowiący drugą część pracy, prezentuje wyniki badań empirycznych dotyczących współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym w praktyce przedsiębiorstw w Polsce i na świecie.

Podsumowanie rozważań oraz potencjalne kierunki dalszych badań zawarto w zakończeniu.

Autorka składa gorące podziękowania prof. zw. dr. hab. Henrykowi Mrukowi, autorowi recenzji wydawniczej, za cenne uwagi i wskazówki. Szczególne podziękowania kieruje również do prof. zw. dr. hab. Bogdana Gregora, którego wsparcie i opinie stanowiły dla autorki wielką wartość. Dziękuje Koleżankom i Kolegom z Katedry Marketingu na Wydziale Zarządzania UŁ za inspirujące dyskusje i twórczą atmosferę.

Rozdział 1

Konsument w otoczeniu rynkowym

1.1. Konsument w koncepcji marketingu

Pozycja rynkowa przedsiębiorstwa jest wypadkową wielu elementów, zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych, do których można zaliczyć między innymi strategię, doskonałość operacyjną, dostęp do informacji i jej dystrybucję wewnątrz organizacji czy poziom zaangażowania pracowników. Powodzenie rynkowe firmy zależy w różnym stopniu od poszczególnych czynników i często trudno jest wskazać, który z nich ma decydujące znaczenie. Z całą pewnością jednak, jak podkreśla P. Kotler, wszystkie przedsiębiorstwa, które odnoszą sukces, charakteryzuje silne zorientowanie na klienta i przekonanie do marketingu¹.

Współczesne organizacje funkcjonują w otoczeniu, które jest coraz bardziej złożone i podlega ciągłym zmianom. B. Gregor i M. Stawiszyński definiują marketing jako kategorię dynamiczną, należy zatem przyjąć, że proces ciągłych zmian jest wpisany w jego charakter². H. Mruk zwraca z kolei uwagę, że marketing stanowi „jedną, zwartą koncepcję w zarządzaniu przedsiębiorstwem”, konieczne zaś modyfikacje w doborze stosowanych narzędzi, działań i technik prowadzących do rozwoju przedsiębiorstwa związane są ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu³. Istotnym wyzwaniem, przed którym stoją obecnie zarządzający, jest więc rosnąca liczba i różnorodność czynników mogących przesądzić o sukcesie bądź porażce przedsiębiorstwa. Szanse i zagrożenia, które pojawiają się w otoczeniu firmy w wyniku możliwości stwarzanych przez technologie teleinformatyczne, stawiają przedsiębiorstwa w obliczu koniecznych do podjęcia decyzji na poziomie strategicznym, obejmujących umiejętność rozpoznania zjawisk zarówno sprzyjających

1 P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing, Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 37.

2 B. Gregor, M. Stawiszyński, *e-Commerce*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2002, s. 41.

3 H. Mruk, *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 28.

rozwojowi firmy, jak i tych, które mogą jej przeszkodzić w osiągnięciu zdefiniowanych celów rynkowych.

Technologie teleinformatyczne, w szczególności Internet, umożliwiły powszechny dostęp do informacji, jej swobodną dystrybucję, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy. Skuteczne wykorzystanie tego zjawiska, prowadzące do współdzielenia i wzajemnego tworzenia szeroko pojętej wiedzy już nie tylko pomiędzy partnerami biznesowymi, ale wszystkimi podmiotami rynku, zaczyna odgrywać we współczesnym świecie istotną rolę, determinując osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku, który jest globalny, wymagający i podlega ciągłym fluktuacjom.

Tym samym marketing znalazł się w sytuacji, w której zarówno badaczom, jak i praktykom coraz trudniej jest podejmować klarowne, jednoznaczne decyzje czy wskazywać uzasadnione kierunki zmian. Dokonanie prostej charakterystyki współczesnego oblicza działań marketingowych staje się wyzwaniem, a same paradygmaty marketingowe poddawane są dyskusji. Podkreślany jest brak spójności teorii marketingowych na gruncie rozróżniania obszarów, w których podejmowane są aktywności marketingowe, tj. obszarów tradycyjnego i wirtualnego, charakteryzujących się odmienną stabilnością występujących zjawisk oraz dynamiką zachodzących zmian. Obszar wirtualny, inaczej niż standardowy, podlega bowiem ciągłym przeobrażeniom, zarówno w zakresie modeli funkcjonowania przedsiębiorstw, jak i sposobów konsumpcji informacji, produktów czy szeroko pojętych mediów przez świadomych konsumentów, co sprawia, że środowisko to charakteryzuje się niskim współczynnikiem przewidywalności. Jest to zatem wyzwanie zarówno dla teorii, jak i praktyki marketingu, które muszą reagować na zmiany pojawiające się w otoczeniu rynkowym.

Pojawienie się Internetu i jego komercjalizacja wprowadziły wiele modyfikacji w obszarze komunikacji pomiędzy podmiotami rynkowymi, w tym w obszarze komunikacji przedsiębiorstw z konsumentami. Dzięki technologiom informacyjnym, w szczególności Internetowi, przedsiębiorstwa, obok działań prowadzonych na masową skalę, mają możliwość budowania indywidualnych relacji z klientami. Jednak zjawiskiem, które dużo bardziej zmieniło układ sił pomiędzy podmiotami na rynku, jest niczym nieograniczona możliwość kontaktu konsumentów bezpośrednio z przedsiębiorstwami na niespotykaną wcześniej skalę. Kontakty te nie są realizowane wyłącznie na linii konsument – dział marketingu. Coraz częściej obejmują wszystkie działy funkcjonalne przedsiębiorstw, co podkreśla konieczność traktowania marketingu jako zbioru działań o charakterze interdyscyplinarnym. Zakres odpowiedzialności za decyzje marketingowe i komunikację z rynkiem spoczywa dzisiaj na wszystkich komórkach przedsiębiorstwa, nie tylko na pracownikach działów marketingu. H. Beckwith podkreśla: „[...] marketing to nie dział firmy. To cały Twój biznes”⁴. Podobnie B. Shapiro uważa, że orientacja na klienta

4 H. Beckwith, *Sprzedać niewidzialne*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2000.

odnosi się do szeregu procesów, które dotyczą wszystkich aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa⁵. Dynamiczne procesy, które kreują pożądaną wartość dla klienta, stają się podstawą do utrzymania pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Firmy powinny zatem zrezygnować z podejścia, w którym dominuje koncepcja zarządzania marketingiem, na rzecz zarządzania przedsiębiorstwem, które jest zorientowane marketingowo⁶.

Zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji oraz ich zawrotne tempo wymuszają konieczność zmian w podejściu marketingowym. Czynnikiem czasu odgrywa obecnie kluczową rolę w podejmowaniu decyzji marketingowych oraz decyzji strategicznych ukierunkowanych na efektywną alokację zasobów ekonomicznych. J. Dietl podkreśla, że w obliczu tak dynamicznych przemian w otoczeniu, które dodatkowo mają charakter nieciągły, czas powinien być postrzegany jako odrębna wartość stanowiąca dodatkowy czynnik produkcji. Czas determinujący szybkość podjęcia decyzji może bowiem przesądzać o sukcesie bądź porażce danego przedsięwzięcia⁷.

Równoległe do szeroko pojętej dyskusji na gruncie teorii i praktyki marketingu, dotyczącej kierunku jego przeobrażeń oraz miejsca i roli w organizacji, dokonywała się rewolucja informacyjna. Upowszechnienie nowoczesnych technologii informatycznych, w tym w szczególności Internetu, stanowiło wyzwanie, ale jednocześnie szansę dla marketingu.

Warto w tym miejscu scharakteryzować przemiany, które zachodziły na gruncie koncepcji marketingu. Jedno z bardziej popularnych podejść wyszczególnia kolejne etapy ewolucji marketingowej:

- marketing masowy
- marketing docelowy
- marketing nisz rynkowych
- mikromarketing
- masowa indywidualizacja
- personalizacja⁸.

Elementem stanowiącym podstawę do różnicowania wyszczególnionych koncepcji marketingowych jest podejście do konsumentów. Pojawienie się Internetu i technologii mobilnych umożliwiło przedsiębiorstwom kierowanie podejmowanych działań do znacznie mniejszych grup docelowych potencjalnych nabywców. Konsekwencją tej zmiany jest zwiększenie nacisku na dogłębne poznanie potrzeb

5 B. Shapiro, *What the Hell is „Marketing-Oriented”?*, „Harvard Business Review” 1988, nr 11/12, s. 120.

6 W. Potwora, *Orientacja marketingowa – mit czy konieczność*, [w:] M. Skurczyński (red.), *Innowacje w marketingu*, Uniwersytet Gdański, Sopot 2001, s. 379.

7 J. Dietl, *Marketing u progu XXI wieku*, „Marketing i Rynek” 2000, nr 2, s. 3.

8 R.E. Goldsmith, *The Personalized Marketplace: Beyond the 4Ps*, „Marketing Intelligence and Planning” 1999, vol. 17, nr 4, s. 178–185; Z. Schiller, *Stalking the New Customer*, „Business Week” 28.08.1989.

klientów i ich zaspokojenie w celu budowania długotrwałych i wzajemnie satysfakcjonujących relacji. Podejście takie, postrzegane przez B. Gregora jako przejaw myśli postmodernistycznej w marketingu, zgodnie z którą rzeczywistość charakteryzuje się „chaosem, heterogenicznością, pluralizmem, próżnością, przypadkiem i złożonością”⁹, zakłada traktowanie pojedynczego konsumenta w sposób indywidualny w oparciu o jego unikalne potrzeby.

Konieczność ciągłej identyfikacji potrzeb i oczekiwań klientów stawia przed marketingiem kolejne wyzwanie związane z umiejętnością pozyskiwania i przetwarzania informacji¹⁰. C. Holland i P. Naude traktują umiejętność przetwarzania informacji jako podstawę współczesnego marketingu¹¹.

Począwszy od zdefiniowania koncepcji modernizmu w latach 50., kluczowe idee teorii marketingowej koncentrowały się na produkcie oraz relacji pomiędzy przedsiębiorstwem i konsumentem. Orientacja produkcyjna okresu modernizmu zakładała, że produkt jest nośnikiem wartości dla klienta. Sam klient postrzegany był jako bierny odbiorca komunikatów reklamowych, wpisujący się w powtarzalne i przewidywalne wzorce konsumpcji. Koncepcja postmodernizmu, dominująca na przestrzeni ostatnich dwóch dekad, charakteryzowała się odmiennym podejściem do produktu, wynikającym głównie z potrzeb klienta i jego postaw, które były różnorodne i zmienne¹². Konsument określał siebie poprzez konsumpcję, a sam produkt był nośnikiem doświadczeń dla jego użytkownika. W latach 80. kluczową koncepcją stał się marketing relacji, którego wiodąca idea odwoływała się do jakości relacji pomiędzy nabywcą a dostawcą. Rola konsumenta stała się bardziej aktywna, a jego oczekiwania w odniesieniu do korzyści płynących z relacji znacznie większe.

W roku 2004 po raz pierwszy pojawiło się na rynku pojęcie dominacji usługi (*service-dominant logic*), definiujące nową teorię, zgodnie z którą konsument był już nie tylko aktywny w relacji z przedsiębiorstwem, ale stanowił niematerialny zasób przedsiębiorstwa, współtworzył z nim wartość, wykorzystując do tego własną wiedzę i umiejętności. Konsument przestał więc być jedynie odbiorcą produktów, a stali się ich współtwórcami, mając wpływ zarówno na proces, jak i na wynik (patrz tabela 1.1).

9 B. Gregor, M. Stawiszyński, *op. cit.*, s. 46.

10 B. Gregor, M. Kalińska-Kula, *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem handlowym*, „Problemy Zarządzania” 2016, vol. 14, nr 1(57), s. 42–56.

11 C. Holland, P. Naude, *The Metamorphosis of Marketing into an Information-Handling Problem*, „Journal of Business and Industrial Marketing” 2004, vol. 19, nr 3, s. 167–177.

12 Ł. Sułkowski, *Alternatywne paradygmaty współczesnego marketingu*, [w:] J. Otto, Ł. Sułkowski, *Metody zarządzania marketingowego*, Difin, Warszawa 2014, s. 279.

Tabela 1.1. Przegląd koncepcji marketingowych

Charakterystyka koncepcji	Koncepcja marketingowa			
	Modernizm (w tym 4P)	Postmodernizm	Marketing relacji	Dominacja usługi (service-dominant logic)
1	2	3	4	5
Okres	1950	dominujący na przestrzeni ostatnich dwóch dekad	termin po raz pierwszy użyty przez L. Berry'ego w 1983 r.	publikacja S.L. Vargo i R.F. Lush'a z 2004 r.
Kluczowa idea	produkt	produkt jako źródło doświadczeń	jakość relacji budowanej pomiędzy nabywcą a dostawcą	współtworzenie wartości
Wartość	produkt – wartość jest wbudowana w produkt	doświadczenia	wyniki relacji	umiejętności i wiedza
Orientacja	produkcyjna – przesądza o sukcesie	konsumpcja – nabywca określa siebie poprzez konsumpcję	relacja – zbudowane relacje są kluczowe dla obu stron; budowane są poprzez wzajemną wymianę i wypełnienie obietnic	współtworzenie – konsument jest niematerialnym zasobem, który dostarcza swoją wiedzę i umiejętności w procesie współtworzenia
Konsument	racjonalny, odpowiedzialny, zachowujący kontrolę, postępujący według statycznych i linearnych wzorców konsumpcji	skomplikowany, zmienne oczekiwania i potrzeby, poszukujący doświadczeń	istotny jest wynik zbudowanej relacji, konsumenci są inteligentni, oczekują korzyści z relacji	konsumenti są aktywni w procesie współtworzenia, mają równy wpływ na proces i wynik

Tabela 1 cd.

1	2	3	4	5
Podstawa teoretyczna	mikroekonomia – podstawa rozwoju koncepcji 4p	postmodernizm, teoria znaczenia symbolicznego	teoria interpersonalna, teoria sieci, <i>New Accounting Theory</i> (Gummesson, 2002)	umiejętności i wiedza stanowią podstawę wymiany i współtworzenia wartości; założenia formułowane przez S.L. Vargo i R.F. Lusch'a (2006) stanowią podstawę nowej teorii; konsument jako współtwórca, a nie odbiorca
Rola konsumenta	bierna, konsument jest celem dla działań marketingowych	reaktywna, konsument jest świadomy i responsywny	aktywna, choć konsument jest z reguły stroną mniej aktywną w relacji	konsument odgrywa aktywną rolę we współtworzeniu wartości

Źródło: J.C. Sweeney, *Moving Towards the Service-Dominant Logic – A Comment*, „Australian Marketing Journal” 2007, vol. 15, nr 1, s. 99.

Zarówno Internet, jak i rozwiązania technologiczne wykorzystywane na szeroką skalę w komunikacji z klientami były wielokrotnie postrzegane jako dodatkowe kolejne środowisko wspierające praktyków marketingu w realizacji tych samych celów. Rozróżnieniu podlegała w tym ujęciu w głównej mierze sfera związana z funkcjonalnością i kosztami dotarcia do grupy docelowej czy szerszego kręgu potencjalnych odbiorców. Podejście, w którym Internet pojmowany jest wyłącznie w kategoriach kanału komunikacji, nie uwzględnia jednak całego spektrum przemian wynikających z adaptacji nowych technologii i rozwiązań wykorzystujących sieć. Obszar ten wymaga odmiennego spojrzenia i klasyfikacji nie jako kanał komunikacji, ale jako całościowe środowisko, które znacząco przeddefiniowuje zasady dotychczasowego działania na wielu płaszczynach. Powstające licznie nowe modele biznesowe, coraz trudniejsze do jednoznacznego scharakteryzowania z uwagi na swoją złożoność, przeddefiniowanie łańcuchów dostaw i sposobów dostarczania wartości, globalny dostęp do produktów, usług i informacji czy wreszcie swobodna wymiana informacji na masową skalę pomiędzy podmiotami rynkowymi, w tym zwłaszcza konsumentami, pozostająca poza zasięgiem i wpływem organizacji, to zjawiska, które w znaczący sposób wpływają na konieczność istotnych zmian w postrzeganiu wpływu Internetu na przedsiębiorstwo i jego otoczenie rynkowe. Przyjrzyjmy się zatem w dalszej części przemianom zachodzącym w gospodarce oraz postawach i zachowaniu konsumentów.

1.2. Nowa Gospodarka – charakterystyka i główne determinanty zmian

W wyniku przeobrażeń technologicznych XXI w. przyniósł szereg fundamentalnych zmian otoczenia w globalnym społeczeństwie informacyjnym, którego zręby powstały na gruncie niebywałego postępu w technologiach teleinformatycznych oraz procesach globalizacji, a sama infrastruktura informatyczna awansowała do miana „najważniejszego czynnika wzrostu bogactwa narodów”¹³. Zmiany te, według B. Gregora i M. Stawiszyńskiego, są „wszechogarniające i wszechobecne – wywierają wpływ na każdego i wszędzie”¹⁴.

Badacze przedmiotu podejmują próby usystematyzowania pojęć odwołujących się do zjawisk związanych z wpływem technologii teleinformatycznych na gospodarkę, tak aby jak najlepiej oddawały one charakter przemian i ich występowanie na różnorodnych płaszczynach. Pojawiały się więc pojęcia takie jak: Nowa Ekonomia, Nowa Gospodarka, gospodarka oparta na wiedzy, gospodarka cyfrowa, gospodarka internetowa czy wreszcie gospodarka wirtualna. Istotnymi przesłan-

13 B. Gregor, M. Stawiszyński, *op. cit.*, s. 15.

14 *Ibidem*.

kami formułowania tych pojęć są cechy charakterystyczne zjawiska, które podlega opisowi. Wśród najważniejszych należy wymienić:

- powszechny, demokratyczny dostęp do informacji
- jej istotny wpływ na warunkowanie efektywności i funkcjonowania wszystkich dziedzin gospodarki
- postrzeganie wiedzy jako dobra ekonomicznego (obok pracy, kapitału i ziemi).

Informacja i wiedza stanowią więc podstawę Nowej Gospodarki, a zakres ich wykorzystania i dystrybucji jest uwarunkowany poprzez technologie teleinformatyczne. W gospodarce opartej na wiedzy umiejętność pozyskiwania informacji, przetwarzania i efektywnego jej wykorzystania wpływa zarówno na produktywność, jak i konkurencyjność podmiotów gospodarczych¹⁵.

Szczególnym wyróżnikiem Nowej Gospodarki, obok istotnego znaczenia informacji i wiedzy, są korzyści wynikające z masowego dostępu do poszczególnych rozwiązań i stopnia ich wykorzystania. Odwrotnie niż w gospodarce tradycyjnej, gdzie rzadkość i ograniczony dostęp do danego dobra wpływają na jego wartość, znaczenie Nowej Gospodarki i dostępnych w niej rozwiązań rośnie wraz z liczbą użytkowników i poziomem wykorzystania. Należy również zauważyć, że wartość ta, w szczególności w odniesieniu do nurtu Web 2.0, nie podlega żadnej kontroli, planowaniu czy organizacji i w przeważającej mierze jest tworzona przez samych użytkowników współczesnej gospodarki.

Nowa Gospodarka wprowadziła wiele zmian niemal we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstw. Dodatkowo ich dynamika i ilość powodują, że uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku, a następnie jej utrzymanie jest wspólnie dla przedsiębiorstw ogromnym wyzwaniem. Do niedawna, szczególnie w odniesieniu do sfery produkcji, osiągnięcie przewagi konkurencyjnej pozwalało firmom na korzystanie z wypracowanej pozycji i realizowanie strategii bez większych obaw o przyszłość i rozwój działalności. We współczesnym otoczeniu rynkowym firmy nie mogą postrzegać osiągnięcia przewagi konkurencyjnej jako zjawiska stałego i niezmiennego¹⁶. Dodatkowo bezpośrednie zagrożenie dla przedsiębiorstwa może się pojawić w zupełnie innym sektorze czy branży – postrzeganie konkurencji w oparciu o standardowe założenia staje się niewystarczające.

Według artykułu opublikowanego w „Wall Street Journal” spadek konsumpcji przeciętnej amerykańskiej rodziny w większości kategorii, m.in. zakup samochodów, usług, rozrywki czy jedzenia poza domem (w niektórych kategoriach zanotowano nawet dwucyfrowe spadki) miał częściowo przeciwwagę w wydatkach na usługi telefoniczne, które wzrosły o 11% od 2007 r. wraz z wprowadzeniem na rynek pierwszego telefonu iPhone¹⁷. Podobny trend dostrzegają autorzy zbiorowego opracowania *E-marketing. Współczesne trendy. Pakiet startowy*, którzy twierdzą, że:

15 M. Castles, *The Rise of the Network Society*, Blackwell Publishers, Oxford 2000, s. 77.

16 R.G. McGrath, *The End of Competitive Advantage. How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*, Harvard Business Review Press, Boston 2013.

17 A. Troianovski, *Cellphones Are Eating the Family Budget*, „Wall Street Journal” 28.09.2012.

Internet zabierze nam PKB i zasoby [...]. Dzięki Internetowi świat domyśli się, czego potrzebujemy i dostarczy nam, prawie za darmo, wszystkich niezbędnych wrażeń – znacznie lepszych niż dostarczało nam posiadanie przedmiotów¹⁸.

Podejmując problematykę znaczenia Nowej Gospodarki i jej wpływu na funkcjonowanie podmiotów rynkowych, warto przyjrzeć się przemianom, które wpłynęły na obecny kształt i charakter otoczenia marketingowego. Poniżej omówiono najistotniejsze obszary zmian:

1. Demokratyczny dostęp do informacji

Możliwość dotarcia niemal do każdej informacji nie jest obecnie związana z przywilejami czy przynależnością do wybranych grup zainteresowań. Jedynym kryterium w tym przypadku jest upowszechnienie Internetu i zagwarantowanie swobodnego dostępu do jego zasobów. Według danych firmy eMarketer w Polsce liczba osób korzystających z Internetu przynajmniej raz w miesiącu z wykorzystaniem dowolnego urządzenia wyniosła 22,9 mln, lokując Polskę na 28. miejscu w zestawieniu globalnym. Liczba internautów na świecie wyniosła w pierwszym kwartale 2017 r. 3,7 mld, co stanowi 49,7% populacji¹⁹. Najwyższym wskaźnikiem penetracji (dostęp do Internetu w danej populacji) wyróżnia się Ameryka Północna (88,1%) oraz Europa (77,4%). Kolejne miejsca zajmują Australia i Ocenia (68,1%), Ameryka Południowa i Karaiby (59,6%) oraz kraje Bliskiego Wschodu (56,7%). Dostęp do Internetu w Azji posiada niecała połowa społeczeństwa (45,2%), stanowiąc jednocześnie połowę wszystkich użytkowników Internetu (50,1%). Najniższy wskaźnik dostępu do sieci widoczny jest wśród mieszkańców Afryki (28,3%)²⁰. Z kolei w Polsce w 2016 r. z Internetu korzystało ponad 76% społeczeństwa w wieku powyżej 15 lat (23,5 mln). Dla porównania w roku 2005 odsetek ten wynosił 27%. Oznacza to na przestrzeni 11 lat wzrost o 49 punktów procentowych²¹. Dostęp do informacji dzięki rozwiązaniom teleinformatycznym pozwala również użytkownikom sieci na dynamiczne dokonywanie porównań, wymianę informacji i wybór najlepszej oferty przy jednoczesnej eliminacji kosztów związanych z dotarciem do punktu sprzedaży.

2. Niezależność od miejsca świadczenia usługi czy oferowania towaru

Możliwość świadczenia usług czy sprzedaży dóbr w środowisku wirtualnym spowodowały, że fizyczna lokalizacja przedsiębiorstwa przestała odgrywać kluczowe znaczenie wśród czynników przesądzających o powodzeniu danego przedsięwzięcia. Wiele przedsiębiorstw nie kontaktuje się ze swoimi

18 J. Królewski, P. Sala, *E-marketing. Współczesne trendy. Pakiet startowy*, PWN, Warszawa 2013, s. 74.

19 <http://www.wirtualnemedial.pl/artykul/3-miliardy-internautow-w-2015-r-polska-w-top-25> (dostęp: 4 maja 2016).

20 <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> (dostęp: 4 kwietnia 2017).

21 <http://pclub.pl/news66125.html> (dostęp: 4 maja 2016); <http://pbi.org.pl/badanie-gemius-pbi/polski-internet-lutym-2017/> (dostęp: 10 maja 2017).

klientami w dotychczasowy sposób – rezygnują z tradycyjnej formy sprzedaży poprzez sklepy stacjonarne czy z bezpośrednich kontaktów z klientami w siedzibie firmy, umożliwiając w zamian zarówno realizację zakupów, jak i kontakty pomiędzy konsumentami a personelem w środowisku wirtualnym. Oczywiście nadal dla części przedsiębiorstw lokalizacja będzie odgrywała kluczową rolę w aspekcie utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku. Firmy produkcyjne z całą pewnością będą się w pierwszej kolejności kierowały w wyborze lokalizacji dostępnością do surowców czy poziomem kosztów transportu. Z kolei firmy usługowe, jak chociażby zakłady fryzjerskie czy hotele, w których fizyczne świadczenie usługi nie może być zastąpione wirtualnym odpowiednikiem, nadal będą lokowane w pobliżu atrakcyjnych rynków zbytu. Warto jednak zauważyć, że również w tym obszarze obserwujemy obecnie wiele przemian w zakresie modeli biznesowych, które wykraczają poza opisywaną praktykę. Ciekawym przykładem może tu być działalność firmy Uber, która świadczy przewozy osobowe, nie posiadając własnej floty samochodów, czy AirBnB, która skupiając właścicieli mieszkań pod wynajem, jest alternatywą dla hoteli i pensjonatów na całym świecie. Niskie koszty wejścia na rynek internetowy zmieniają znacząco oblicze konkurencyjności. Również wielkość i struktura organizacyjna nie przesądzają w obecnej przestrzeni rynkowej o dostępie do nowych rynków zbytu ani możliwości pozyskania partnerów handlowych czy dostawców²².

3. Dygitalizacja towarów i usług

Wykorzystanie Internetu w organizacji pozwala na wprowadzenie szeregu udoskonaleń w zakresie funkcjonowania przedsiębiorstwa, obejmujących między innymi sprzedaż i promocję produktów, tworzenie nowych kanałów dystrybucji, skrócenie czasu dotarcia produktów na rynek czy budowę wizerunku marki produktów lub marki firmowej. Zastępowanie tradycyjnej formy produktów i usług odpowiednikami cyfrowymi, których dystrybucja może się odbywać za pośrednictwem Internetu, jest z całą pewnością źródłem wielu korzyści. Prowadzi jednocześnie do transformacji organizacji, dzięki której możliwa jest nowa jakość budowania i utrzymywania relacji z klientami. W wielu przypadkach wiąże się to z podejmowaniem prób w zakresie stworzenia nowych, dopasowanych do wymogów rynku i oczekiwań konsumentów struktur organizacyjnych. Z drugiej strony obok produktów takich jak oprogramowanie, muzyka, filmy czy książki, których dygitalizacja w znaczący sposób może prowadzić do obniżenia kosztów produkcji czy dystrybucji, mamy do czynienia z takimi produktami i usługami jak prasa czy telewizja. Ich najbliższa przyszłość będzie podlegać daleko idącym przemianom, decydując o ich przetrwaniu w dotychczasowej formie. Treści redakcyjne czy tradycyjne formy

²² Por. A. Hartman, J. Sifonis, J. Kador, *e-Biznes, strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, Liber, Warszawa 2001.

transmisji programów telewizyjnych coraz częściej zastępowane są produktami cyfrowymi o zasięgu globalnym, co znacząco wpływa na zmiany w zakresie konkurencyjności na lokalnych rynkach. Przykładowo platforma Netflix, oferująca usługi VOD, jest obecna w 190 krajach i dociera do ponad 100 mln abonentów²³. W odniesieniu do rynku książek cyfrowych i tradycyjnych udział wydatków konsumentów na książki w formacie cyfrowym systematycznie rośnie. Roczny udział sprzedaży e-booków w całkowitej sprzedaży książek wyniósł w 2017 r. 39%²⁴. Najwyższy udział w sprzedaży książek w formacie cyfrowym miały Stany Zjednoczone (42%) oraz Wielka Brytania (34%)²⁵. Również w Polsce obserwujemy wzrost zainteresowania książkami elektronicznymi. Ich sprzedaż stanowiła w 2016 r. około 2,6% całkowitej sprzedaży książek w Polsce. Prognozowana wartość sprzedaży wg PwC w 2020 r. wyniesie 88 mln dol.²⁶

4. Eliminacja dotychczasowych pośredników oraz pojawianie się nowych pośredników generujących wartość

Wykorzystanie Internetu w charakterze nowego kanału sprzedaży przyczyniło się w wielu przypadkach do eliminacji pośredników z łańcucha dostaw. Dotyczy to głównie tych podmiotów, które nie generowały dodatkowej wartości dla odbiorców. Branże szczególnie podatne na proces dezintermediacji (*intermediary* – pośrednik) to te, w których kontakt z klientem nie jest powtarzalny, a transakcje mogą podlegać automatyzacji z wykorzystaniem technologii informatycznych, oraz te, w których dominują produkty cyfrowe i standaryzowane²⁷. Z drugiej strony powstanie Internetu stworzyło szereg możliwości dla firm, które swoją działalność koncentrują wokół potrzeb związanych z handlem elektronicznym i marketingiem cyfrowym, jak chociażby agencje reklamowe zajmujące się pozycjonowaniem stron czy komunikacją w mediach społecznościowych, projektanci witryn internetowych, graficy czy dostawcy Internetu²⁸. Jednocześnie wirtualne środowisko stało się obszarem działania nowych pośredników, między innymi tych, którzy wspierają klienta w procesie decyzyjnym poprzez przetwarzanie i udostępnianie informacji, jak na przykład porównywarki cenowe czy portale prezentujące opinie o produktach i markach.

23 Netflix to Announce Second-Quarter 2017 Financial Results, <http://files.shareholder.com/downloads/NFLX/4811225975x0x947026/F7AA8690-45B2-468A-8662-30D508F48D8B/Netflix2Q17ConferenceCallAnnouncement.pdf> (dostęp: 10 lipca 2017).

24 Dane z lutego 2017 r. dla 5 anglojęzycznych rynków, tj. USA, Wlk. Brytanii, Kanady, Australii i Nowej Zelandii, <http://authorearnings.com/report/february-2017/> (dostęp: 10 lipca 2017).

25 *Ibidem*.

26 <http://www.rp.pl/Media-i-internet/309269872-Wplywy-ze-sprzedazy-ksiazek-w-Polsce-coraz-nizsze-Nie-pomoga-coraz-popularniejsze-e-booki.html> (dostęp: 10 lipca 2017).

27 B. Gregor, M. Stawiszyński, *op. cit.*, s. 76.

28 A. Pichur, M. Pichur, *Internet jako źródło szans i zagrożeń dla rozwoju przedsiębiorczości*, [w:] W. Waszkielewicz (red.), *Zarządzanie firmą – teoria i praktyka. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo AGH, Kraków 2001, s. 439.

5. Masowa personalizacja

Dopasowanie towarów i usług do indywidualnych preferencji konsumenta na masową skalę jest dzisiaj możliwe dzięki technologii. Masowa personalizacja może przybierać różnorodne formy, od najprostszej, polegającej na przykład na dodaniu inicjałów nabywcy na produkcie, jak w przypadku kolekcji Louis Vuitton, poprzez bardziej wyrafinowane, umożliwiające potencjalnym nabywcom dobór kolorów, kształtów czy materiałów. Przykładem może być tutaj firma Nike, pozwalająca konsumentom projektować ostateczny wygląd obuwia, czy Pandora, firma z branży jubilerskiej, oferująca swoim klientom tworzenie unikalnych zestawów z elementów dostępnych na stronie internetowej. Coraz więcej przedsiębiorstw dostrzega biznesową korzyść z indywidualnego podejścia do klienta na masową skalę i coraz powszechniej, kierując się potrzebami konsumentów, zajmuje się wytwarzaniem i udostępnianiem komponentów do indywidualnego projektowania produktów przez finalnych odbiorców, odchodząc od oferowania ujednoliconej dla całego rynku, powtarzalnej oferty. Warto przy tym zauważyć, że chociaż indywidualizacja i personalizacja produktów były znane od zawsze i często wiązały się z wysoką ceną, to realizacja tego przedsięwzięcia na masową skalę odbywa się przy zachowaniu przystępnej ceny. Ten rodzaj praktyki biznesowej ma dodatkowe zalety – umożliwia przedsiębiorstwu dostęp do cennej wiedzy o preferencjach konsumentów na wybranych rynkach i w poszczególnych segmentach.

6. Zmiana w zachowaniach konsumentów

Zachowanie konsumentów uległo daleko idącym zmianom pod wpływem takich czynników jak globalizacja, dostęp do Internetu (a tym samym do informacji), masowa komunikacja w czasie rzeczywistym z wykorzystaniem technologii teleinformatycznych. Możliwości oferowane przez wirtualne środowisko spowodowały wzrost aktywności konsumentów w przestrzeni biznesowej. Klienci nie tylko chętnie komunikują się z firmami²⁹ oraz innymi konsumentami, ale również biorą udział w działaniach promocyjnych, projektowych czy nawet produkcyjnych. Szerzej zmiany te omówione zostały w kolejnym podrozdziale.

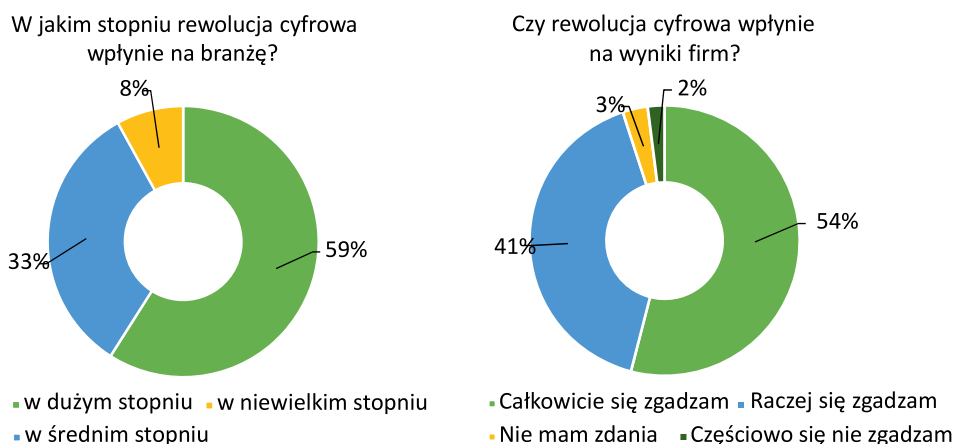
Firma konsultingowa Deloitte Digital nazywa zachodzące obecnie zmiany transformacją cyfrową, precyzując, że jest to:

[...] zmiana dotychczasowego podejścia do klienta i kompleksowy proces przechodzenia organizacji na nowe sposoby pracy przy wykorzystaniu technologii cyfrowych, w tym mediów społecznościowych, technologii mobilnych oraz analityki³⁰.

29 G. Mazurek, *Blogi i wirtualne społeczności – wykorzystanie w marketingu*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 96.

30 W badaniu wzięły udział 154 firmy o różnej wielkości i z różnych branż. Zob. [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Deloitte_Digital_Cyfrowa_transformacja_raport%20\(1\).pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Deloitte_Digital_Cyfrowa_transformacja_raport%20(1).pdf) (dostęp: 13 czerwca 2016).

W badaniu przeprowadzonym przez firmę w maju 2016 r., poświęconym transformacji cyfrowej w Polsce, w którym wzięły udział 154 firmy z różnych sektorów gospodarki, zaledwie 1% respondentów uznał cyfrową transformację za „krzyk mody prowadzący do zwiększenia wydatków na niekoniecznie potrzebne technologie”, a 7% badanych określiło ją jako „konieczność dostosowania się do konkurencji pod względem wykorzystywanej technologii”. Większość badanych firm (58%) uważa jednak, że są to „zmiany technologiczne prowadzące do poprawy efektywności organizacji”. Ponad połowa badanych twierdzi, że rewolucja cyfrowa wpłynie zarówno na branżę, jak i na wyniki firm (por. rysunek 1.1)³¹.



Rysunek 1.1. Wpływ rewolucji cyfrowej na branżę i wyniki firm w opinii przedsiębiorstw
Źródło: [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Deloitte_Digital_Cyfrowa_transformacja_raport%20\(1\).pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Deloitte_Digital_Cyfrowa_transformacja_raport%20(1).pdf) (dostęp: 13.06.2016).

Ciekawy wydaje się fakt, że chociaż firmy biorące udział w badaniu dostrzegają znaczenie i wpływ dygitalizacji na redefinicję modeli biznesowych, przeobrażeń w łańcuchu wartości, znaczące zmiany w zakresie procesów i struktur organizacyjnych, to połowa z nich postrzega te zmiany w kategorii zagrożenia, a nie szansy dla przedsiębiorstwa. Również stan przygotowania do koniecznej adaptacji pozostaje na niskim poziomie. Jedynie 28% badanych firm deklaruje, że ma jasno określoną strategię i wizję organizacji po transformacji wraz z planem jej przeprowadzenia. Respondenci zapytani zostali również o stosunek organizacji, w imieniu których udzielali odpowiedzi, do nowych technologii w porównaniu ze swoimi branżowymi konkurentami. Biorący udział w badaniu decydenci wskazali w większości na zachowawcze podejście organizacji oparte na naślado-

31 A. Łaskiewicz, *Konsument w dobie mediów społecznościowych – wyzwania i ograniczenia dla organizacji*, „Handel Wewnętrzny” 2015, vol. 4, nr 357, s. 307–316.

waniu (36%). Część respondentów przyznała, że firma, którą reprezentują, jest opieszła w wykorzystaniu nowych technologii w porównaniu z konkurencyjnymi firmami z ich branży (21%). Spośród respondentów zajmujących stanowiska decyzyjne 39% obserwuje w swoich organizacjach podejście pionierskie, z czego 18% postrzega swoje przedsiębiorstwo jako pioniera na rynku, a 21% jako „ostrożnego” pioniera. Jedynie 3% respondentów określiło swoją firmę jako trendsettera. Wyraźnie lepiej postrzegają swoje przedsiębiorstwa respondenci zatrudnieni na niższych stanowiskach, w tej grupie 61% uznało swoją firmę za pioniera w branży³².

Wśród kluczowych czynników sukcesu respondenci wymienili korzyści finansowe rozumiane jako zwrot z inwestycji (39%), krótszy czas realizacji działań biznesowych (19%), poprawę satysfakcji klientów z produktów i usług firmy (14%), większą elastyczność i szybszą reakcję na zmieniające się trendy (11%), poprawę współpracy wewnątrz organizacji (9%) oraz większe i głębsze zaangażowanie klientów (8%)³³. Kolejność oczekiwanych potencjalnych korzyści może dziwić, szczególnie w odniesieniu do małej liczby wskazań na obszar związany z zaangażowaniem klientów (*customer engagement*), który – jak wynika z wielu doświadczeń i obserwacji praktyków biznesu oraz badaczy przedmiotu – jest jedną z przesłanek podejmowania wyzwań w obszarze cyfrowej transformacji. Może to wynikać z braku świadomości czynników decydujących o sukcesie w implementacji rozwiązań cyfrowych, a także niedostatecznej jakości dotychczasowych doświadczeń organizacji w tym obszarze.

Zachodzące w gospodarce przemiany były jednym z głównych tematów dyskusji i wymiany spostrzeżeń pomiędzy uczestnikami World Economic Forum (WEF) 2016. Klaus Schwab, założyciel i przewodniczący WEF, określił współczesne przemiany rynkowe mianem czwartej rewolucji przemysłowej, która powstając na gruncie trzeciej rewolucji – cyfrowej, jest wynikiem połączenia technologii, zacierającej granice pomiędzy obszarami cyfrowym, fizycznym i biologicznym, łącząc sieci, platformy, ludzi i technologie³⁴. Zmiany występujące na gruncie rewolucyjnych przemian powodują przesunięcie od fizyczności do dygitalizacji, odejście od zamkniętych struktur na rzecz struktur otwartych (*open-source*), nowych form aktywów niematerialnych oraz nowych sposobów prowadzenia biznesu w oparciu o sieci. Również dotychczasowe ramy i podstawy wykorzystywane do oceny, wyceny wartości i pomiaru przez liderów, inwestorów czy ekonomistów mogą być coraz mniej przydatne czy wręcz mylące, czego skutkiem może być nieodpowiednia

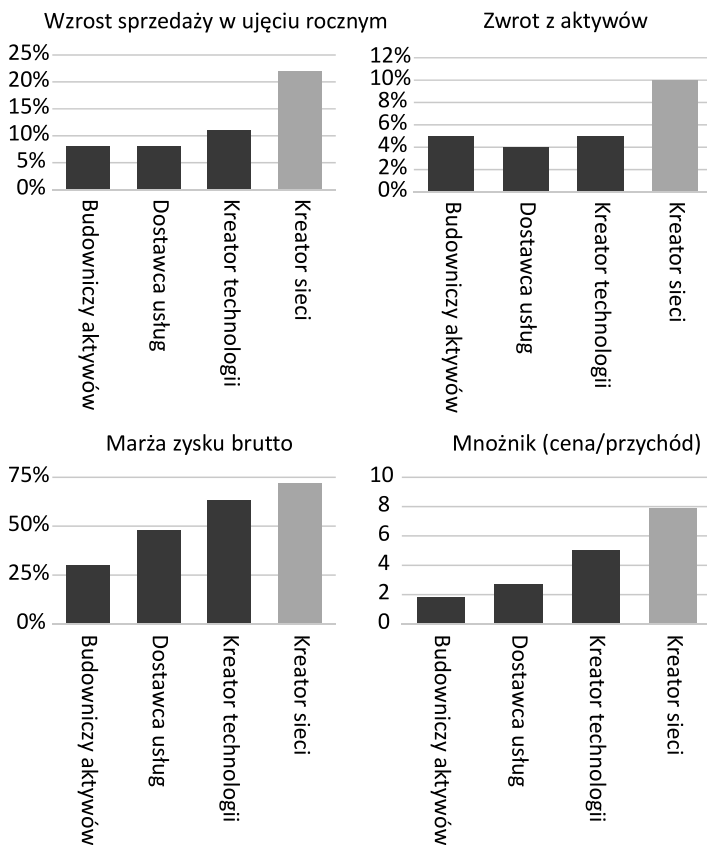
32 [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Deloitte_Digital_Cyfrowa_transformacja_raport%20\(1\).pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Deloitte_Digital_Cyfrowa_transformacja_raport%20(1).pdf) (dostęp: 13 czerwca 2016).

33 *Ibidem*.

34 <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond> (dostęp: 13 czerwca 2016).

alokacja zasobów zarówno ludzkich, jak i finansowych³⁵. B. Libert, M. Beck oraz J.Y. Wind zidentyfikowali cztery modele biznesowe i dowiedli, że różnice wynikające z modelu biznesowego, będącego wynikiem wykorzystania różnych aktywów i technologii, prowadzą do zróżnicowanych rezultatów ekonomicznych. Modele obejmowały:

- asset builders* – firmy dostarczające wartość poprzez użytkowanie fizycznych produktów, takie jak Walmart, Ford czy Boeing
- service providers* – dostarczające wartość poprzez kapitał ludzki, np. Accenture, JP Morgan Chase
- technology creators* – dostarczające wartość poprzez idee (kapitał intelektualny), takie jak Pfizer czy Microsoft.



Rysunek 1.2. Modele biznesowe wspierające czwartą rewolucję przemysłową

Źródło: <https://www.weforum.org/agenda/2016/04/this-is-the-business-model-needed-to-master-the-fourth-industrial-revolution> (dostęp: 13 czerwca 2016).

³⁵ <https://www.weforum.org/agenda/2016/04/this-is-the-business-model-needed-to-master-the-fourth-industrial-revolution> (dostęp: 13 czerwca 2016).

d) *network orchestrators*, które dostarczają wartość poprzez relacje (kapitał sieciowy), np. eBay, Uber, Visa, TripAdvisor.

Autorzy podjęli ciekawą próbę oszacowania wyników ekonomicznych poszczególnych modeli i połączyli przyjęty podział z S&P 1500 Index, uzyskując wyraźne wskazanie, że firmy z czwartej grupy, których działanie opiera się na sieciowym podejściu do kreowania wartości, uzyskały najlepsze rezultaty (zob. rysunek 1.2).

Autorzy zwracają uwagę, że poza oczywistymi przyczynami tak dużych różnic w osiągniętych wynikach (do których możemy zaliczyć wykorzystanie dygitalizacji, sieciowy charakter działań czy koszty skali bliskie zeru), firmy osiągające lepsze rezultaty podejmują działania nie tylko w wybranych obszarach, ale ich wysiłki przekładają się na całą organizację, „od zarządzania poprzez rekrutację, produkcję i reklamę”³⁶. Można więc powiedzieć, że sieciowy charakter działań przenika do kultury organizacyjnej tych przedsiębiorstw.

Tabela 1.2. Różnice w modelach biznesowych przedsiębiorstw tradycyjnych i skoncentrowanych na sieci

Obszar	Podejście skoncentrowane na firmie	Podejście skoncentrowane na sieci
Technologia	fizyczne	cyfrowe
Dobra	materialne	niematerialne
Strategia	operator	alokator
Przywódcztwo	dowódca	współtwórca
Klienci	konsument	współpracownik
Przychody	transakcja	abonament
Pracownicy	pracownik	partner
Analityka	księgowość	<i>big data</i>
Zarząd	nadzór	reprezentowanie
Podejście	zamknięte	otwarte

Źródło: <https://www.weforum.org/agenda/2016/04/this-is-the-business-model-needed-to-master-the-fourth-industrial-revolution> (dostęp: 13 czerwca 2016).

Zmiana modelu biznesowego nie jest rzeczą łatwą, szczególnie w przedsiębiorstwach, które mają długoletnią historię oraz mentalność i doświadczenie wypracowane w poprzednich dekadach. Tradycyjne przedsiębiorstwa, w których dominują dobra materialne, różnią się od swoich odpowiedników skoncentrowanych na sieci

³⁶ <https://www.weforum.org/agenda/2016/04/this-is-the-business-model-needed-to-master-the-fourth-industrial-revolution> (dostęp: 13 czerwca 2016).

w wielu obszarach (por. tabela 1.2). Nowoczesne przedsiębiorstwa charakteryzują się otwartym podejściem, w którym przychody generowane są w formie abonamentu. Ten rodzaj modelu biznesowego jest więc w głównej mierze oparty na doskonaleniu relacji pomiędzy wszystkimi stronami, klienci zaś stanowią kluczowy element tego układu, stając się współtwórcami firmy. Podejście charakteryzujące się koncentracją na firmie wymaga więc zmian, bez których firmy mogą utracić swoją obecną pozycję rynkową w niedalekiej przyszłości.

1.3. Nowy typ konsumenta – zmiany w postawach i zachowaniach konsumentkich

Przeobrażenia w otoczeniu rynkowym, które zachodzą na gruncie adaptacji rozwiązań teleinformatycznych, w tym zwłaszcza Internetu i technologii mobilnych, wywarły znaczący wpływ również na zachowanie i aktywność konsumentów. Współcześni konsumenci nie tylko decydują o tym, jakie dobra i usługi nabędą na rynku i od której organizacji, ale mają również istotny wpływ na zachowania i decyzje zakupowe innych nabywców. Kluczową rolę w procesie podejmowania decyzji przez konsumentów odgrywają emocje³⁷. Dodatkowo sposób konsumpcji produktów, usług i mediów przez odbiorców i konsumentów wymaga wprowadzenia daleko idących zmian w dotychczasowych modelach biznesowych i procesach w organizacji, tak aby przedsiębiorstwa były w stanie sprostać oczekiwaniom współczesnego klienta. Badania przeprowadzone przez firmę konsultingową Deloitte pokazują, że 95% nastolatków miało w 2016 r. dostęp do smartfonów. Siedmiu na dziesięciu uczniów gimnazjów korzysta ze smartfona w krótkim czasie po przebudzeniu, tj. w ciągu 15 minut, a 36% nastolatków sięga po telefon bezpośrednio po obudzeniu³⁸. Niecała połowa badanych poświęca czas na oglądanie telewizji mniej niż godzinę, podczas gdy na korzystanie ze smartfona 46% gimnazjalistów przeznaczą ponad trzy godziny dziennie, z czego 80% ankietowanych ogląda krótkie filmy wideo, 63% wykorzystuje telefon do streamingu muzyki, a jedna trzecia do streamingu filmów³⁹. W wyniku nieograniczonego dostępu do informacji, do szerokiej oferty produktów i usług oraz dzięki możliwości dzielenia się własnymi doświadczeniami i opiniami konsumenci

37 H. Mruk, *Zachowania konsumentów w świetle ekonomii behawioralnej*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2017, nr 312, s. 83.

38 Raport Deloitte TMT Predictions 2016, Badanie firmy Deloitte i Fundacji Projekt Mokotów wśród 630 gimnazjalistów z Warszawy, Poznania i Słupska, <http://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/TMT-konsument-przyszlosci-patrzy-na-swiat-przez-urządzenia-mobilne.html> (dostęp: 13 czerwca 2016).

39 *Ibidem*.

stali się obecnie niezwykle wymagający, a ich oczekiwania są znacznie trudniejsze do zaspokojenia przez przedsiębiorstwa. Bogaty wybór, który początkowo był postrzegany jako czynnik paraliżujący w procesie podejmowania decyzji⁴⁰, został w znacznie mierze zminimalizowany poprzez media społecznościowe czy portale oferujące porównywanie ofert i cen. Sama podróż klienta w procesie podejmowania decyzji przestała być liniowa, a ścieżki zakupowe poddawane wielu interakcjom i zmianom stały się amorficzne, co stanowi dodatkowe wyzwanie dla menadżerów marketingu w większości organizacji. Źródłem inspiracji i zachętą do podjęcia decyzji o zakupie coraz częściej stają się inni użytkownicy mediów społecznościowych⁴¹.

Badanie przeprowadzone przez firmę Deloitte, obejmujące konsumentów rynku brytyjskiego powyżej 16. roku życia, pokazało, że niecałe 30% respondentów wskazuje źródła informacji związane z firmą lub producentem jako najbardziej zaufane. Znacząca większość preferuje informacje od przyjaciół i rodziny oraz pozostałych konsumentów (zob. rysunek 1.3).

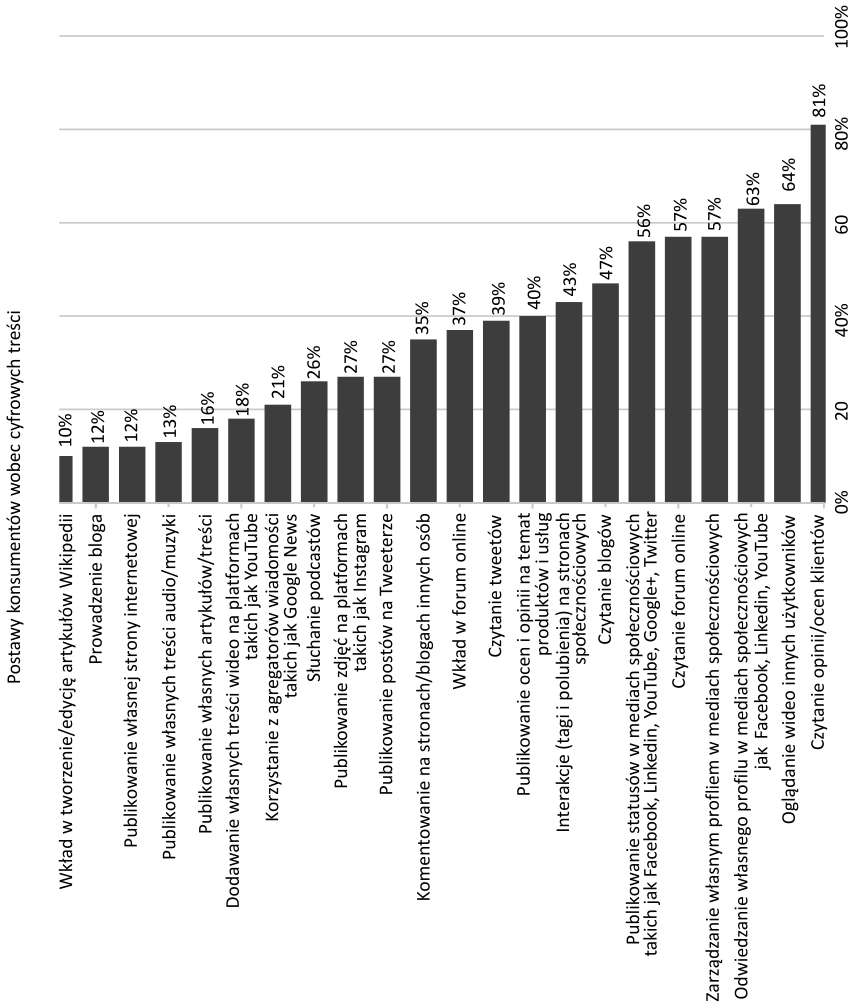
Aktywności klientów przed dokonaniem zakupu różnią się jednak w zależności od określonej branży. Najchętniej po rekomendacje innych klientów dostępne online sięgają klienci branż: sport i rekreacja, wyposażenie domowe, urządzenia elektryczne oraz usługi turystyczne. Z kolei z porównywarek cenowych najchętniej korzystają klienci w przypadku rezerwacji hoteli i noclegów oraz poszukujący oferty przewoźników lotniczych. Kontakt z personelem sklepu przed zakupem najczęściej ma miejsce podczas zakupu odzieży i obuwia oraz wyposażenia domu⁴².

Firma Deloitte w swoim raporcie dotyczącym zachowań konsumenckich w zdigitalizowanym otoczeniu dostrzega ogromny potencjał dla biznesu w technologii kognitywnej, która znacząco wpływa na budowanie doświadczeń klientów. Zgodnie z definicją technologia kognitywna odpowiada za realizację zadań, które do tej pory przypisywane były wyłącznie ludziom. Oprogramowanie rozpoznające mowę potrafi słuchać i odpowiadać na zadawane pytania, a wykorzystywane algorytmy uczą się wraz z przyrostem danych. Technologia rozpoznawania głosu stosowana jest od dłuższego czasu z powodzeniem przez firmy Apple (Siri) i Google (Google Now). Wirtualni asystenci potrafią udzielać odpowiedzi na szereg pytań związanych nie tylko z produktami i usługami, ale także z pogodą czy lokalizacją. Firma Amazon umożliwia swoim klientom bezpośrednio zamawianie produktów poprzez skanowanie kodów lub podawanie nazw wprost do urządzenia Amazon Dash. Z kolei Amazon Echo, aktywowany głosem, umożliwia zamawianie dowolnych produktów, także tych, których nie ma w ofercie sklepu internetowego Ama-

40 B. Schwarz, *The Paradox of Choice: Why More Is Less*, Harper Perennial, New York 2005.

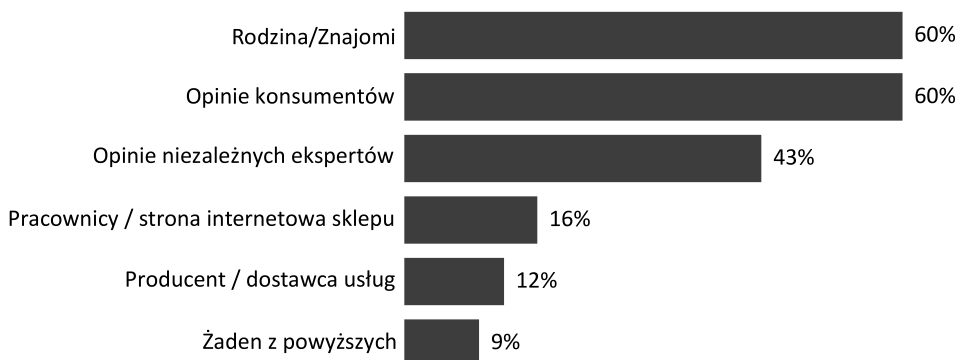
41 H. Mruk, A. Kaczmarek-Jankowiak, *Wiedza o konsumentach z perspektywy ekonomii behawioralnej*, [w:] M. Bartosik-Purgat (red.), *Zachowania konsumentów. Globalizacja, nowe technologie, aktualne trendy, otoczenie społeczno-kulturowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.

42 <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/consumer-business/deloitte-nl-cb-consumer-review-edition-8-2014.pdf> (dostęp: 13 czerwca 2016).



Rysunek 1.3. Postawy konsumentów wobec cyfrowych treści

Źródło: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/consumer-business/deloitte-nl-cb-consumer-review-edition-8-2014.pdf> (dostęp: 13 czerwca 2016).



Rysunek 1.4. Najbardziej zaufane źródła informacji na temat produktów i usług wśród konsumentów z Wielkiej Brytanii

Źródło: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/consumer-business/deloitte-nl-cb-consumer-review-edition-8-2014.pdf> (dostęp: 13 czerwca 2016).

zon.com, jak np. taksówki firmy Uber. Również Coca-Cola uruchomiła w 2014 r. wirtualnego asystenta, który odpowiada przeciętnie na 30 tys. zapytań miesięcznie na stronie MyCokeRewards.com⁴³.

Współcześni klienci chcą być aktywnymi uczestnikami rynku i jego współtwórcami. Dzięki niczym nieograniczonym połączeniom pomiędzy podmiotami rynkowymi w środowisku Internetu możliwość komunikacji przyczyniła się do powstania takich obszarów jak współpraca, współtworzenie, kreowanie treści oraz produktów, usług i idei. Znacząco zmieniła się również w obliczu tych przemian wartość konsumenta i jego pozycja na rynku. G. Bhalla wśród najbardziej istotnych zachowań konsumenckich wyróżnia:

- aktywny udział i zaangażowanie
- konfrontowanie opinii ekspertów czy inaczej autorytetów w danej dziedzinie z innymi oraz własnym osądem
- budowanie sieci kontaktów i relacji
- występowanie w roli zarówno konsumenta, jak i producenta/wytwórcy⁴⁴.

Współczesny konsument podejmuje współpracę z różnymi podmiotami rynku, w tym zwłaszcza z innymi konsumentami, sami klienci coraz chętniej biorą udział w tworzeniu wartości dla przedsiębiorstw. Nowy typ konsumenta dąży do zniesienia asymetrii informacyjnej, korzystając z dokonań technologii teleinformatycznych i różnorodnych mediów.

Szczegółowa wiedza o ofercie przedsiębiorstw, możliwość wymiany doświadczeń pomiędzy użytkownikami produktów i odbiorcami usług, łatwość w porów-

⁴³ <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consumer-business/deloitte-uk-consumer-review-march-2016.pdf> (dostęp: 13 czerwca 2016).

⁴⁴ G. Bhalla, *Collaboration and Co-Creation: New Platforms for Marketing and Innovation*, Springer, New York 2010, s. 3.

naniu ofert konkurencji zmieniły znacząco rolę konsumenta, który przestał być wyłącznie biernym odbiorcą komunikatów i ofert⁴⁵. P. Nowodziński podkreśla, że współczesny klient charakteryzuje się aktywną postawą wobec przedsiębiorstwa i staje się prosumentem⁴⁶. Zaangażowany klient przestaje być wyłącznie odbiorcą usługi, zaczyna ją również współtworzyć i dostarczać⁴⁷.

Przyjmuje się, że po raz pierwszy neologizm „prosument” pojawił się w pracy futurologa A. Tofflera w 1980 r. Określenie to zostało użyte w celu opisanego procesu przemian zachodzących w związku z odejściem od cywilizacji przemysłowej i przejściem do cywilizacji informatycznej, którą autor określał jako cywilizację „trzeciej fali”⁴⁸. A. Toffler przewidywał zatarcie się granic pomiędzy rolami producentów i konsumentów oraz ich stopniowe łączenie. Jednak już osiem lat wcześniej, w 1972 r. koncepcja przemiany konsumentów w producentów dzięki wykorzystaniu nowych technologii pojawiła się w pracy M. McLuhana i N. Nevitta⁴⁹.

Określenie prosument (*prosumer*) powstało z połączenia słów profesjonalista/producent i konsument. A. Toffler definiuje konsumentów jako prosumentów w odniesieniu do ich udziału w procesie wytwarzania produktu przez przedsiębiorstwa, którego efektem jest jak najlepsze zaspokojenie potrzeb konsumenta⁵⁰. Wśród badaczy zajmujących się problematyką prosumpcji możemy zaobserwować dwa podejścia. Pierwsze odnosi się do pojmowania prosumenta jako konsumenta kompetentnego i aktywnego, przy czym obie te cechy nie muszą występować równolegle. Jest to współczesne rozumienie pojęcia prosument, podkreślające większe niż u przeciętne nabywcy zaangażowanie zarówno w proces produkcji, jak i konsumpcji⁵¹. Drugie podejście odwołuje się do zaangażowania klientów w proces produkcji, w wyniku czego dochodzi do zacierania się granic pomiędzy producentem i nabywcą, a sam proces wspólnego projektowania oferty firmy uwarunkowany jest specyficznymi potrzebami indywidualnych konsumentów⁵². Można zatem przyjąć, że drugie podejście do zagadnienia prosumpcji jest częścią szerszej perspektywy podejścia pierwszego. Analizując rozwój koncepcji marketingowych, począwszy od modernizmu, którego

45 K. Iwińska-Knop, E.J. Biesaga-Słomczewska, *Postawy konsumenckie wobec promocji on-line*, „Handel Wewnętrzny” 2015, vol. 61, nr 6(359), s. 45–54.

46 P. Nowodziński, P. Tomski, *Obecność przedsiębiorstw handlowych w mediach społecznościowych jako wyzwanie przyszłości*, „Marketing i Rynek” 2014, vol. 8, s. 891.

47 M. Grzegorzczak, *Zaangażowanie jako determinanta siły relacji w środowisku wirtualnym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2016, nr 105, s. 327.

48 A. Toffler, *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2001.

49 M. McLuhan, B. Nevitt, *Take Today: The Executive as Dropout*, Harcourt, Brace Jovanovich, New York 1972.

50 A. Toffler, *op. cit.*

51 J. Wójcik, *Prosument – współczesny mit marketingowy*, [w:] L. Garbarski, J. Tkaczyk (red.), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.

52 D. Tapscott, A.D. Williams, *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

początek przypada na przełom lat 50. i 60. XX w., poprzez postmodernizm, teorie marketingu relacji czy wreszcie zapoczątkowaną w 2004 r. koncepcję opartą o dominację usług, możemy wyraźnie zaobserwować, jak zmieniała się na przestrzeni lat rola konsumenta. W okresie modernizmu, kiedy wartość wbudowana była w produkt, klient, podejmujący racjonalne przewidywalne decyzje, stanowił cel działań marketingowych, a jego pozycja była bierna. Wzrost podaży na rynku, który wymusił konieczność odejścia od orientacji produkcyjnej na rzecz sprzedażowej, doprowadził do pojawienia się klientów, którzy oczekiwali nie tylko produktów i usług, ale przede wszystkim doświadczeń z nimi związanych.

Przeobrażenia zachodzące na rynku stopniowo wzmacniały pozycję konsumentów, a oni sami stawali się coraz bardziej aktywni, oczekując od firm budowania jakościowych relacji, wychodzących często poza prosty schemat wymiany handlowej. Zróznicowanie konsumentów i ich odmienne potrzeby skutkowało coraz większą fragmentacją rynku oraz spadkiem liczby segmentów i nisz, na tyle dużych, aby z punktu widzenia realizacji zysków firmy uzasadnione było podejmowanie masowych działań marketingowych i handlowych⁵³. Doprowadziło to do powstania zjawiska customizacji czy inaczej masowej indywidualizacji oferty i działań komunikacyjnych w ramach strategii marketingowych. Współczesne organizacje muszą docierać do konsumentów, którzy – jak nigdy dotąd w historii – posiadają znacznie silniejszą pozycję. Wyróżnia ich dużo lepszy poziom edukacji, znajomość podstawowych mechanizmów rynkowych, powszechny dostęp do informacji, w tym również niedostarczanych bezpośrednio przez przedsiębiorstwa, i wyjątkowa aktywność. Konsumenty, jak nigdy wcześniej, pragną wykorzystywać swoje umiejętności i wiedzę, aby odgrywać aktywną rolę we współtworzeniu wartości na rynku. Są nie tylko nastawieni na współpracę, ale również proaktywni w rozwiązywaniu problemów. Stawia to przed organizacjami wyzwania, w centrum których stoi potrzeba zrozumienia przez biznes współczesnego klienta, z jego potencjałem i ograniczeniami. Jednocześnie stwarza unikalne możliwości w obszarze współtworzenia, wspólnego kreowania wartości z konsumentami, podejmowania działań marketingowych, wypracowywania i rozwijania idei produktowych czy komponowania usług. Współczesny klient, aktywnie uczestnicząc w wydarzeniach rynkowych, jest obecnie partnerem dla przedsiębiorstw i szczególnym zasobem, którego wykorzystanie może przesądzać o sukcesie firmy w długim okresie.

Obserwowane zmiany zachowań konsumentów, zachodzące w wyniku wykorzystania Internetu, nie ograniczają się wyłącznie do środowiska online, ale przenikają również do realnego świata⁵⁴. Nabyte przez konsumentów doświadcze-

53 P. Kotler, F. Trias de Bess, *Marketing lateralny*, PWE, Warszawa 2004.

54 B. Gregor, B. Gotwald-Feja, A. Łaskiewicz, *e-Commerce a zachowania konsumentów*, [w:] M. Bartosik-Purgał (red.), *Zachowania konsumentów. Globalizacja, nowe technologie, aktualne trendy, otoczenie społeczno-kulturowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 99–126.

nia i nowe wzorce zachowań odgrywają więc istotną rolę i wpływają na postawy współczesnych nabywców zarówno na rynku wirtualnym, jak i realnym⁵⁵.

Koncepcja logiki dominacji usług (*Service Dominant-Logic, S-D Logic*), podkreślająca aktywną rolę klienta we wspólnym kreowaniu produktów i usług, powstała w roku 2004⁵⁶. Zakłada ona, w opozycji do koncepcji logiki dominacji produktowej (*Goods Dominant Logic, G-D Logic*), że wartość nie jest nabywana przez konsumenta w procesie wymiany, ale współtworzona na etapie użytkowania produktu (*value-in-use*) (patrz tabela 1.1). C.K. Prahalad i V. Ramaswamy podejmowali tę problematykę już w pierwszych latach komercjalizacji Internetu⁵⁷. Jednak dopiero rozwój nurtu Web 2.0 i mediów społecznościowych stworzył firmom możliwość kontaktu z konsumentami na równoprawnych zasadach. Pozycja konsumentów uległa zmianie: z pozycji nabywców, którzy dotychczas ulokowani byli na końcu łańcucha wartości, do pozycji współtwórców oraz partnerów w ciągłym procesie innowacji. N. Merchant podkreśla, że obecna pozycja klientów jako partnerów może być źródłem wartości i przewagi konkurencyjnej⁵⁸. Również V. Ramaswamy i K. Ozcan dostrzegają wśród konsumentów chęć angażowania się w procesy projektowania produktów, wartości i ciągły dialog z przedsiębiorstwem⁵⁹. K. Mazurek-Łopacińska zauważa dodatkowo istotną zmianę nie tylko w zachowaniu samych konsumentów, ale dodatkowo w postrzeganiu roli klienta przez organizacje. Dotychczas nabywca, potencjalny klient, postrzegany był jako kluczowy element i cel działań marketingowych podejmowanych na gruncie orientacji marketingowej przedsiębiorstwa. Poddawany był obserwacjom i analizom, a jego potrzeby i ich identyfikacja stanowiły kluczowy wyznacznik w praktyce działań marketingowych. Obecnie klient staje się istotnym partnerem współtworzącym ofertę przedsiębiorstwa. K. Mazurek-Łopacińska wskazuje jednocześnie na potrzebę holistycznego podejścia do klienta z uwagi na jego wielowymiarowość w ujęciu racjonalnym, emocjonalnym i duchowym (wymiar duchowy odnosi się tutaj do wartości, jakimi kierują się w swoim życiu klienci)⁶⁰. Włączenie wymiaru duchowego klienta w rynkową realizację misji i wizji przedsiębiorstwa wiąże się z przyznaniem klientom realnego wpływu na działania organizacji.

55 J. Królewski, P. Sala, *e-Marketing. Współczesne trendy. Pakiet startowy*, PWN, Warszawa 2013.

56 Przyjmuje się, że rozwój tej koncepcji został zapoczątkowany przez publikację S.L. Vargo, R.F. Lusch (2004), *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, „Journal of Marketing” 2004, nr 68, s. 1–17. Zob. J.C. Sweeney, *Moving Towards the Service-Dominant Logic – A Comment*, „Australian Marketing Journal” 2007, vol. 15, nr 1, s. 99.

57 C. K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-Opting Customer Competence*, „Harvard Business Review” 2000, vol. 78, nr 1, s. 79–87.

58 N. Merchant, *11 Rules for Creating Value in the Social Era*, Harvard Business Review Press, Boston 2012, s. 7.

59 V. Ramaswamy, K. Ozcan, *The Co-Creation Paradigm*, Stanford University Press, Stanford, California 2014.

60 K. Mazurek-Łopacińska, *Marketing 3.0 w kontekście rozwoju kreatywności*, „Marketing i Rynek” 2014, vol. 8, nr 22, s. 128.

Uwarunkowania rynkowe i zmieniające się otoczenie doprowadziły do ukształtowania się nowych zachowań konsumentów. Część z obserwowanych zachowań nabywców może mieć charakter krótkotrwały i będzie podlegała dalszym modyfikacjom, jednak część z nich może wskazywać na rodzaj trendu, który utrzyma się przez dłuższy czas lub doprowadzi do trwałej zmiany postaw. Na szczególną uwagę spośród obserwowanych zmian w zachowaniach konsumentów zasługują:

1. *Lifestyles of Health and Sustainability* - trend oparty o promocję zrównoważonego stylu życia, który w szerszym kontekście obejmuje aspekty związane z troską o środowisko naturalne, a także zdrowe odżywianie, a w odniesieniu do jednostek oznacza dbałość o zdrowie i kondycję fizyczną.
2. *Gender blinding* - trend związany z zacieraniem się granic pomiędzy rolami kobiet i mężczyzn w ujęciu tradycyjnym oraz przyjmowaniem wzorców zachowań bez względu na płeć.
3. *Do-It-Yourself Doctors* - zjawisko odnoszące się do coraz większego zainteresowania własnym zdrowiem oraz kondycją fizyczną i psychiczną, polegający na tym, że konsument przejmuje aktywną rolę obserwowania swojego organizmu, samodzielnie diagnozuje choroby, wykorzystując informacje dostępne w Internecie, a następnie sam decyduje o sposobach terapii i leczenia.
4. Trysumer - inaczej konsument poszukujący. Trend związany z pojawieniem się nowej kategorii konsumentów, którzy dzięki świadomości przysługujących im praw i potrzebie samodzielnego weryfikowania oferty rynkowej są w znacznym stopniu uodpornieni na tradycyjne działania marketingowe.
5. *Sharing economy / collaborative consumption* - trend ten odwołuje się do idei wspólnego użytkowania dóbr zamiast posiadania ich na własność. W oparciu o to zjawisko na rynku pojawiają się nowe modele biznesowe bazujące na wspólnym użytkowaniu dóbr.
6. *Accessible luxury* - zjawisko większej dostępności dóbr luksusowych poprzez tworzenie przez producentów alternatywnych, tańszych linii asortymentowych prestiżowych marek.
7. Technologizacja życia codziennego - tendencja, która powoduje, że nowoczesna technologia staje się integralną częścią niemal wszystkich sfer życia współczesnego człowieka.
8. Cyfrowa abstynencja - przeciwwagą do technologizacji życia codziennego staje się ucieczka konsumentów od nadmiaru bodźców pochodzących z wirtualnego środowiska. Przykładem mogą być tutaj hotele, które w sposób świadomy nie oferują dostępu do Internetu, czy aplikacje zarządzające czasem przeznaczonym na dostęp do przestrzeni online.
9. Natychmiastowa gratyfikacja - powszechne dążenie konsumentów do osiągnięcia natychmiastowej przyjemności z konsumpcji oraz rezygnacja z doświadczenia satysfakcji w wyniku konsumpcji odroczonej.

10. Hiperpersonalizacja – jako główny wyróżnik tego trendu B. Mróz podaje „egocentryzm konsumencki”, polegający na poszukiwaniu produktów unikatowych i zindywidualizowanych.
11. Prosumpcja – współtworzenie produktów i współdzielenie doświadczeń pomiędzy producentami oraz innymi uczestnikami rynku. Prosumpcja sprzyja zarówno powstawaniu wartości, jak również nowych więzi i społeczności.
12. *Screen culture* – dzięki urządzeniom oferującym dostęp do Internetu, takim jak tablety czy smartfony, które charakteryzują się mobilnością, wszechobecnością, niskimi kosztami i interaktywnością, zostaje zmodyfikowany proces zakupu produktów, poszukiwania informacji czy konsumpcji mediów⁶¹.

Obok wspomnianych trendów wymieniane są również: *sellsumeryzm*, *showrooming*, *crowdshaping*⁶². Warto zauważyć, że pojawiające się trendy często są wynikiem trendów wiodących, takich jak konsumpcjonizm, prosumpcja czy wirtualizacja. Na gruncie trendów wiodących powstają trendy szczegółowe, które mogą się wzajemnie przenikać bądź przeciwstawiać.

Pojęcie *collaborative consumption*, czyli wspólnej konsumpcji, pojawiło się po raz pierwszy w roku 1978⁶³. Jednak dopiero w ostatniej dekadzie zaczęło nabierać istotnego znaczenia, a opisywane za jego pomocą zachowania konsumenckie przyczyniły się do powstania wyraźnego trendu. Możemy obserwować wpływ tego trendu w wielu dziedzinach oraz obszarach działania firm i konsumentów. Główną determinantą upowszechnienia wspólnej konsumpcji, obok czynników rynkowych prowadzących do kryzysu wielu gospodarek światowych, w których silny konsumpcjonizm został zweryfikowany, było upowszechnienie technologii teleinformatycznych, mediów społecznościowych, a także łatwość komunikacji. Powstające na tym gruncie nowe modele biznesowe wykorzystywały coraz to nowocześniejsze i bardziej intuicyjne rozwiązania technologiczne, w tym przede wszystkim aplikacje mobilne, ułatwiające wspólną konsumpcję. Ideą wspólnej konsumpcji jest odejście od posiadania dóbr przez konsumentów na rzecz ich współdzielenia poprzez płatne bądź nieodpłatne wypożyczanie lub wymianę.

A. Burgiel wyodrębnia trzy obszary, które nazywa systemami identyfikującymi poszczególne przejawy wspólnej konsumpcji. Zalicza do nich:

- a) współdzielony tryb życia, gdzie wymianie podlegają zasoby takie jak przestrzeń, czas, umiejętności czy kwalifikacje
- b) rynek redystrybucji, na którym odbywa się szeroko pojęte przekazywanie produktów pomiędzy użytkownikami

61 B. Mróz, *Nowe trendy konsumenckie – implikacje dla strategii biznesowych firm*, „Marketing i Rynek”, vol. 8, 2014, s. 1141.

62 I. Sowa, *Nowe trendy w zachowaniach konsumpcyjnych współczesnej młodzieży*, „Marketing i Rynek”, vol. 8, 2014, s. 1279.

63 M. Felson, J.L. Spaeth, *Community Structure and Collaborative Consumption: A Routine Activity Approach*, „American Behavioral Scientist”, 1978, vol. 21, s. 614–624.

c) nowy system użytkowania produktów, w którym nabywcy korzystają z zalet produktu, nie posiadając go na własność⁶⁴.

Warto zauważyć, że zjawisko dzielenia, użyczenia lub wymiany odpłatnie oraz bezpłatnie dóbr i usług nie jest zjawiskiem nowym i obecne było w przestrzeni rynkowej od zawsze. Redystrybucja produktów i usług przyjmowała postać wtórnego obiegu z wykorzystaniem między innymi targowisk, komisów czy nieformalnej i nieodpłatnej wymiany rzeczy używanych. Wymiana zasobów obejmująca czas, umiejętności czy przestrzeń to na przykład pomoc sąsiedzka, a system użytkowania produktów bez konieczności ich nabywania to nic innego jak wypożyczalnie czy chociażby usługa leasingu. Tym, co odróżnia te tradycyjne aktywności od obecnych i powoduje, że współczesne działania nabierają znaczenia w kształtowaniu nowych wzorców konsumenckich, jest technologia, która znosi bariery dostępu i umożliwia realizację poszczególnych aktywności na masową skalę.

Współczesne przykłady współdzielonego trybu życia mogą obejmować bardzo wiele form i obszarów, wśród których największą popularnością cieszą się obecnie: wspólne użytkowanie przestrzeni do pracy (*office-sharing*), umożliwiające korzystanie z pomieszczeń i wyposażenia biurowego przez różne firmy i podmioty rynkowe (np. łódzka firma Ocsso czy londyńska The Cube London); współdzielenie wolnych miejsc w prywatnych samochodach (*carpooling*), jak w BlaBlaCar czy Uber; współdzielenie przestrzeni mieszkalnej (*couchsurfing*) z wykorzystaniem między innymi takich serwisów jak Airbnb czy CouchSurfing i wiele innych, których rozwój najprawdopodobniej będziemy obserwować w najbliższych kilku latach. Z kolei system redystrybucji obejmuje zarówno nieodpłatną wymianę dóbr, jak również możliwość zakupu i sprzedaży dóbr używanych, przy czym walutą transakcji może być dostępny w danym kraju środek płatniczy, jak i różnego rodzaju punkty. Odbywa się to najczęściej za pośrednictwem internetowych platform transakcyjnych (np. OLX, Allegro) czy tablic ogłoszeniowych. Na uwagę w tym obszarze zasługują również działania, które poza wymianą dobra wnoszą do przestrzeni rynkowej elementy odpowiedzialności społecznej czy propagowania pozytywnych wartości, jak na przykład akcje związane z przekazywaniem przeczytanych książek (*bookcrossing*) czy niewykorzystanego jedzenia (*foodsharing*). Ta ostatnia inicjatywa, pomimo dużej popularności np. w Niemczech, w Polsce pojawiła się dopiero niedawno, a pierwszy punkt wymiany żywności w Warszawie został uruchomiony 9 maja 2016 r. na Wydziale Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego⁶⁵.

Nowy system użytkowania produktów opiera się głównie na zasadzie krótkoterminowego wynajmu czy wypożyczenia. Może dotyczyć dóbr oferowanych przez wyspecjalizowane firmy, a także produktów, których właścicielami są osoby prywatne,

64 A. Burgiel, *Wspólna konsumpcja (collaborative consumption) jako alternatywna opcja dla konsumenta XXI wieku*, „Marketing i Rynek” 2014, vol. 8, s. 1009.

65 <http://warszawa.naszemiasto.pl/artykul/foodsharing-w-warszawie-jadlodzielnia-stanelana-wydziale,3732482,artgal,t,id,tm.html> (dostęp: 12 maja 2016).

jak na przykład Zipcar, gdzie przedmiotem wypożyczenia jest prywatny samochód, nieużywany w danym momencie przez posiadacza (podczas wyjazdu na wakacje, codziennej obecności w pracy bez konieczności korzystania z własnego środka transportu). Ciekawym rozwiązaniem są również miejskie wypożyczalnie rowerów. Uruchomiony w 2016 r. Łódzki Rower Publiczny oferuje mieszkańcom Łodzi możliwość alternatywnego poruszania się po mieście, udostępniając ponad 150 stacji i ponad 1500 rowerów. W ciągu pierwszych 10 dni od momentu uruchomienia z nowej formy transportu skorzystano ponad 102 tys. razy, a ponad 28 tys. użytkowników zarejestrowało się na stronie www.lodzkirowerpubliczny.pl⁶⁶.

Popularność i coraz większa powszechność rozwiązań i modeli biznesowych, które zmieniają wymiar posiadania i użytkowania produktów, stwarzają przedsiębiorcom nowe możliwości budowania swojej obecności na rynku. Zmiana postaw konsumentów, którzy coraz częściej utożsamiają posiadanie i użytkowanie rzeczy z kosztami, takimi jak koszt zakupu, przechowywania, utrzymania i utylizacji oraz z odpowiedzialnością, ma najprawdopodobniej charakter trwały i w dłuższym czasie doprowadzi do zmiany paradygmatu w zakresie konsumpcji.

66 <https://lodzkirowerpubliczny.pl/lrp-jak-to-dziala/> (dostęp: 28 sierpnia 2018).

Rozdział 2

Charakterystyka wirtualnych społeczności

2.1. Istota i potencjał wirtualnych społeczności

Popularyzacja i masowy dostęp do Internetu umożliwiły jego użytkownikom swobodną komunikację bez ograniczeń geograficznych, stając się przyczynkiem do powstania wirtualnych społeczności. Wirtualna społeczność z punktu widzenia marketingu, jej natura, znaczenie i rola w procesie budowania relacji z konsumentem w zmieniającym się otoczeniu, zostały po raz pierwszy scharakteryzowane w *Manifestie Cluetrain*¹. Autorzy opisali w publikacji 95 reguł Nowej Gospodarki, w tym również tych odnoszących się do społeczności. Większość z nich jest nadal aktualna, wartościowa i istotna. Założenie, że firma musi prowadzić ciągły dialog z rynkiem i konsumentami, nie tylko zostało zweryfikowane pozytywnie, ale nabrało jeszcze większego znaczenia. Zarządzanie relacjami z klientami to od lat jeden z wiodących obszarów działalności przedsiębiorstw zorientowanych na klienta². Warto jednak pamiętać, że choć podstawą zarządzania relacjami z klientami jest koncentracja na jednostce, to łatwość i dynamika powstawania społeczności wirtualnych w środowisku Internetu spowodowały, że przedsiębiorstwa stoją w obliczu konieczności podjęcia działań zmierzających do zrozumienia społeczności wirtualnych, zachodzących w nich interakcji i norm oraz do budowania pozytywnych relacji. Wirtualne społeczności stają się bowiem coraz częściej istotną grupą odniesienia dla jednostki.

Pojęcie społeczności występuje w literaturze przedmiotu zamiennie z pojęciami takimi jak wspólnota czy grupa³. O tym, kiedy daną zbiorowość możemy nazwać

1 R. Levine, Ch. Locke, D. Searls, D. Weinberger, *The Cluetrain Manifesto. The End of Business as Usual*, Basics Books, New York 2000.

2 J. Otto, *Marketing relacji*, [w:] J. Otto, Ł. Sułkowski, *Metody zarządzania marketingowego*, Difin, Warszawa 2014, s. 88.

3 J.H. McAlexander, J.W. Schouten, H.F. Koenig, *Building Brand Community*, „Journal of Marketing” 2002, nr 2, za: M. Skorek, *Budowa grup konsumenckich wokół marki*, „Marketing

wspólnotą czy grupą, decyduje wystąpienie przynajmniej jednego z poniższych czynników:

1. W zbiorowości zachodzą częste interakcje.
2. Osoby z danej zbiorowości określają siebie jako jej członkowie.
3. Osoby spoza zbiorowości określają uczestników zbiorowości jako przynależących do grupy.
4. Członkowie danej zbiorowości postępują według wspólnych norm w odniesieniu do zagadnień będących wspólnym przedmiotem zainteresowań.
5. Uczestnicy danej zbiorowości tworzą system wzajemnie powiązanych ról.
6. Przynależący do danej zbiorowości identyfikują się ze sobą.
7. Osoby z danej zbiorowości odczuwają satysfakcję z faktu przynależności do grupy.
8. Uczestnicy zbiorowości realizują współzależne cele.
9. Członkowie danej zbiorowości posiadają wspólną percepcję swojej jedności.
10. Członków zbiorowości charakteryzuje tendencja do jednolitego sposobu działania⁴.

Tworzenie się grup jest uwarunkowane wewnętrznym pragnieniem konsumentów do działania w grupie, do pozostawania we wzajemnych relacjach o trwałym charakterze, a także możliwością jednoznacznego określania się⁵. C.E. Porter, S. Devaraj i D. Sun definiują wirtualne społeczności (*virtual communities*) jako „zbiorowość indywidualności skupioną wokół wspólnych zainteresowań, gdzie interakcje są przynajmniej w części wspierane przez technologię oraz ustanowione normy i reguły zachowań”⁶. J. Cothrel i R. Williams podkreślają istotną rolę sieci komputerowych jako środka komunikacji wirtualnych społeczności⁷. Z kolei K. Mazurek-Łopacińska odwołuje się do technologii informacyjnych⁸, co stanowi poszerzenie możliwości technologicznych warunkujących powstanie wirtualnych społeczności.

Aby można było mówić o wirtualnych społecznościach, konieczne są zatem trzy elementy:

- a) technologia informacyjna, która znosi bariery geograficzne, a dzięki temu również bariery komunikacyjne oraz umożliwia swobodny przepływ infor-

i Rynek” 2014, vol. 8, s. 1249; A.M. Muniz, T.C. O’Guinn, *Brand Community*, „Journal of Consumer Research” 2001, nr 3; R.P. Bagozzi, *On the Concept of International Social Action in Consumer Behavior*, „Journal of Consumer Research” 2000, nr 12, za: M. Skorek, *op. cit.*

4 R.P. Bagozzi, *op. cit.*

5 M. Skorek, *op. cit.*

6 C.E. Porter, S. Devaraj, D. Sun, *A Test of Two Models of Value Creation in Virtual Communities*, „Journal of Management Information System” 2013, vol. 30, nr 1, s. 261–292.

7 J. Cothrel, R.L. Williams, *On-Line Communities: Helping them Form and Grow*, „Journal of Knowledge Management” 1999, vol. 3, nr 1.

8 K. Mazurek-Łopacińska, *Marketing – nowy wymiar orientacji na klienta*, [w:] S. Figiel (red.), *Marketing w realiach współczesnego rynku – strategie i działania marketingowe*, PWE, Warszawa 2010, s. 84.

macji indywidualnym jednostkom i podmiotom rynkowym bez względu na ich lokalizację

- b) swobodne interakcje pomiędzy członkami grupy skupionymi wokół wspólnych zainteresowań, obejmujące przepływ informacji, wymianę poglądów i opinii oraz wszelkie inne formy komunikacji zarówno pomiędzy poszczególnymi uczestnikami, jak i wszystkimi członkami grupy
- c) platforma dyskusji, na której dana społeczność może tworzyć grupy i swobodnie się komunikować.

Natomiast M. Skorek zwraca uwagę na trzy filary, na których oparta jest społeczność. Są to:

- a) wspólna świadomość uczestników obejmująca wspólne postrzeganie w odniesieniu do określonych zjawisk czy zdarzeń, poczucie odmienności czy wspólne odczuwanie
- b) obecność rytuałów i tradycji umożliwiających podtrzymywanie historii i kultury
- c) poczucie odpowiedzialności moralnej odnoszące się zarówno do jednostki, jak i całej grupy⁹.

Wirtualne społeczności dostarczają swoim uczestnikom możliwość współdzielenia informacji oraz interakcji na globalną skalę. Wpływa to na zmiany w zachowaniach konsumentów, głównie poprzez możliwość wymiany doświadczeń pomiędzy uczestnikami społeczności i w istotny sposób zmienia pozycje klienta w relacji klient–firma. Klienci są obecnie znacznie lepiej poinformowani, mają możliwość weryfikacji obietnicy marki w czasie rzeczywistym, posiadają natychmiastowy dostęp do opinii innych użytkowników, a także stały dostęp do oferty konkurencji. Wyzwaniem dla przedsiębiorstw w obliczu takich przemian staje się ciągłe monitorowanie komunikatów dotyczących marek, które są tworzone przez konsumentów i pojawiają się w wirtualnych społecznościach. Równie ważne jest identyfikowanie grup konsumentów podejmujących dyskusję na temat przedsiębiorstwa i jego oferty oraz aktywne w nich uczestnictwo. Korzyści ze współuczestniczenia w społeczności i współdzielenia informacji są obustronne. Klienci mogą dowiedzieć się wiele na temat firmy i jej produktów, a informacje zamieszczane przez użytkowników mogą stanowić wsparcie w procesie decyzyjnym dla potencjalnych klientów danej organizacji, wokół której tworzy się wirtualna społeczność. Z drugiej strony organizacja ma możliwość budowania marki, zwiększenia zaufania i lojalności wobec swoich produktów i usług oraz bezpośredniego dotarcia do opinii konsumentów.

Ze względu na podmiot organizujący platformę, na której realizowana jest dyskusja, C. E. Porter, S. Devaraj i D. Sun wyodrębniają trzy rodzaje społeczności. Są to:

1. Społeczności skupione na platformie organizowanej i zarządzanej przez niezależnego operatora – najczęściej tworzone przez niezależnych operatorów w celu wymiany informacji pomiędzy uczestnikami. Przykładem może tu

⁹ M. Skorek, *op. cit.*

być portal www.epinions.com lub polski serwis ceneo.pl, umożliwiający zamieszczanie informacji i opinii o produktach, ich funkcjonalnościach, doświadczeniach z użytkowania, cenie i dostępności. Społeczności takie mogą również koncentrować się wokół platform umożliwiających wymianę produktów, jak np. Allegro, eBay czy OLX.

2. Społeczności skupione na platformie założonej bądź sponsorowanej przez firmę – przedsiębiorstwa umożliwiają powstanie wirtualnych społeczności zazwyczaj w obrębie firmowej strony internetowej w celu zbudowania relacji z klientami oraz ułatwienia dostępu do usług wsparcia. Nie jest to jednak regułą. Coraz częściej powstają bowiem dedykowane platformy, zakładane lub sponsorowane przez firmy, które nie są bezpośrednio połączone ze stroną korporacyjną, umożliwiające klientom swobodną wymianę doświadczeń wokół zagadnień bliskich misji i wartościom przedsiębiorstwa bądź oferowanych przez firmę marek. Taką inicjatywą jest na przykład serwis Beinggirl.com założony przez firmę Procter & Gamble w celu umożliwienia wymiany doświadczeń nastolatkom wkraczającym w okres dojrzewania, gdzie uczestniczki mogą swobodnie rozmawiać na tematy związane z higieną, swoimi obawami, wyglądem oraz na każdy inny temat, który w tym okresie życia jest dla tej grupy istotny.
3. Społeczności zainicjowane przez samych klientów – zakładane są zazwyczaj na dostępnych w Internecie serwisach hostingowych i koncentrują się na określonej dziedzinie, jak na przykład forumprawne.org, poświęcone zagadnieniom porad prawnych, czy forum dla kobiet wizaz.pl¹⁰, skupiające się na zagadnieniach związanych z urodą i pielęgnacją, mające ponad 5 mln unikalnych użytkowników miesięcznie, 80 tys. recenzentek i ponad 47 mln postów na forach¹¹.

Tradycyjnie źródłem innowacji kulturowych były grupy społeczne stanowiące elitę, do których zaliczały się ruchy społeczne czy kręgi artystyczne. Podejmowały one zazwyczaj wyzwania w obszarze obowiązujących norm czy konwencji. Szerzenie i propagowanie powstających w ramach grup społecznych idei odbywało się z wykorzystaniem mediów masowych, dzięki którym docierały one do szerokiego grona odbiorców, wywierając istotny wpływ na ich postawy i zachowania. Obecnie w wyniku rozwoju mediów społecznościowych połączenie odległych od siebie w wymiarze geograficznym grup wpływu i ich uczestników stało się możliwe i proste. Nowo powstające platformy społecznościowe umożliwiły swoim użytkownikom zarówno kontakt, jak i możliwość współpracy, uzyskując bezpośredni i istotny wpływ na społeczeństwo. Powstające w ten sposób grupy D. Holt określa pojęciem *crowdculture*¹², które można byłoby przetłumaczyć jako kultura tłumu.

10 <http://wizaz.pl/O-nas> (dostęp: 14 maja 2016).

11 C.E. Porter, S. Devaraj, D. Sun, *op. cit.*, s. 261–292.

12 D. Holt, *Branding in the Age of Social Media*, „Harvard Business Review”, 2016, nr 3, s. 43.

Tłumaczenie to nie jest jednak doskonałe. Nie oddaje bowiem istoty zjawiska, tj. braku ograniczeń w wyborze zagadnień, wokół których gromadzi się tłum. Możemy mieć zatem do czynienia ze społecznościami skupionymi wokół zdrowego odżywiania czy literatury średniowiecznej Anglii. Demokratyczny dostęp pozwala każdemu użytkownikowi sieci na wybranie dowolnej subkultury i przyłączenie się do grupy jednym kliknięciem.

N. Merchant odnosi się do wirtualnych społeczności poprzez pryzmat wspólnoty, współpracy i współtworzenia, przedstawiając te trzy wyróżniki jako kluczowe determinanty zmiany, która zaszła w otoczeniu ekonomicznym i społeczeństwie w wyniku dostępności i wykorzystania technologii teleinformatycznych¹³. Wspólnota, współpraca i współtworzenie – podobnie jak w erze przemysłowej wielkość firmy, koncentracja na produkcji i umiejętność przekonania nabywców do zakupu produktów – definiują współcześnie otoczenie, które N. Merchant nazywa erą społeczności. Badaczka wskazuje dodatkowo reguły, które ją tworzą:

1. Wartość kreowana jest poprzez połączenia. Mogą one dotyczyć rozmaitych obszarów i podmiotów: rzeczy, ludzi czy idei. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w tradycyjny sposób w przeważającej mierze utożsamiają proces kreowania wartości jako proces, który odbywa się wyłącznie wewnątrz organizacji. Współcześnie jednak społeczeństwo sieciowe czy wirtualne społeczności ludzi połączonych ze sobą wspólnymi zainteresowaniami lub celami mogą poprzez potencjał połączeń stać się kluczowym źródłem kreowania wartości dla organizacji i dodatkowym źródłem generowania przychodów.
2. Wspólnota może być źródłem przewagi konkurencyjnej i dodatkowej wartości zarówno dla dużych przedsiębiorstw, jak i małych firm. Również nowe sposoby współpracy w ramach powstających wspólnot mogą przyczynić się do generowania wartości.
3. Odejście od kontroli, powszechnej w organizacjach o strukturach hierarchicznych, na rzecz współpracy, jest współcześnie źródłem znacznie większych korzyści. Zmieniające się otoczenie i postawy konsumentów, jak również wysoka dynamika przemian i działań konkurencji, wymuszają na przedsiębiorstwach pozostawanie w stanie ciągłej gotowości. Organizacje nastawione na współpracę mogą czerpać korzyści z potencjału pracowników i większej elastyczności, a także znacznie lepiej reagować na pojawiające się okazje rynkowe.
4. Unikatowe doświadczenia jednostek i ich wyjątkowość mogą stać się źródłem dodatkowych pomysłów w wielu obszarach oraz wzrostu kreatywności.
5. Otwarcie na talenty jest ściśle powiązane z poprzednim stwierdzeniem o unikalności jednostki. Wsłuchiwanie się w głos jednostki, bez względu na płeć, pochodzenie, wiek czy inne kryteria, może być źródłem dodatkowej wartości w organizacji.

13 N. Merchant, *11 Rules for Creating Value in the Social Era*, Harvard Business Review Press, Boston 2012, s. 6.

6. Konsumenci stają się współtwórcami – coraz powszechniej widoczna jest potencjalna rola klientów w obszarze współtworzenia innowacji wraz z organizacjami.
7. Popęłnianie błędów jest dozwolone, błędy budują zaufanie w relacji pomiędzy przedsiębiorstwem i konsumentami. Relacja, która ma prowadzić do współtworzenia, musi się opierać na wzajemnym zaufaniu. Podejmowanie nowych wyzwań wiąże się z popełnianiem błędów, a zachodzących relacji nie można kontrolować.
8. Ciągła nauka w dobie zachodzących zmian jest nie tylko naturalnym elementem rozwoju organizacji, ale współcześnie również koniecznością. Zdolność adaptacji stanowi obecnie kluczową umiejętność warunkującą przetrwanie organizacjom na współczesnym rynku. Zarówno działania w obszarze strategii, jak i innowacyjności muszą być traktowane jako ciągły proces podlegający zmianom.
9. Otwartość organizacji w kontaktach z wirtualnymi społecznościami stwarza możliwość wykorzystania potencjału poszczególnych jednostek, członków wirtualnych społeczności w kreowaniu nowych, lepszych idei i rozwiązań. Wymusza to na firmach nowe podejście do dzielenia się wiedzą i wychodzenia z nią poza granice organizacji.
10. Społeczności jednoczą się wokół wspólnych wartości i celów. Granice organizacji przestają stanowić barierę pomiędzy społecznościami pracowników i społecznościami poza strukturami organizacji. Konsumenci przestają być postrzegani jedynie jako strona transakcji, a stają się członkami społeczności połączonej wspólnym celem.
11. Wszystko podlega nieustającym zmianom. Nie ma jednej skończonej i zamkniętej definicji czy skończonego zestawu reguł opisującego rzeczywistość. Otwartość na zmiany jest koniecznością. Tak samo jak wsłuchiwanie się w głos społeczności¹⁴.

Relacje z klientami, które determinuje specyfika ery społeczności, na gruncie przytoczonych reguł wydają się być dużo bardziej skomplikowane i nieprzewidywalne niż dotychczas. Istotne trudności można zaobserwować również w ocenie procesu budowania relacji z konsumentami w tak turbulentnym otoczeniu, jak i w pomiarze skuteczności tych działań. Współczesne otoczenie charakteryzuje się pełną przejrzystością oraz możliwością komunikacji o wielokierunkowym charakterze pomiędzy jego podmiotami. To powoduje, że stosowana dotychczas w teorii i praktyce marketingu teoria lejka w obszarze zarządzania relacjami z klientami, której istotą jest linearnie podejście do klienta w procesie pozyskiwania jego uwagi, podejmowania decyzji o zakupie produktu bądź usługi czy wreszcie podejmowania starań o utrzymanie lojalności klienta, przestaje być wystarczająca. Współczesne relacje z klientami porównywane są często do bliskich relacji z partnerami,

14 N. Merchant, *op. cit.*, s. 7.

w których znajomość rozpoczyna się od zauroczenia, a szansa na jej kontynuację i trwałe budowanie więzi zależy od jakości relacji, w szczególności od osiągania obustronnych korzyści, wzajemności i trwałości. Społeczności konsumentów – jak nigdy wcześniej na tak masową skalę – jednoczą się wokół wspólnego celu, a ich skłonność do współpracy z organizacjami staje się coraz bardziej widoczna. Wykorzystanie tej tendencji wydaje się być dzisiaj jednym z istotniejszych wyzwań, które stoją przed przedsiębiorstwami. Zaangażowanie społeczności we wspólne kreowanie wartości z organizacją stwarza szanse uzyskania znaczącej przewagi konkurencyjnej w oparciu o innowacyjny model biznesowy, którego trzonem są chętni do współpracy klienci.

Coraz więcej firm podejmuje starania zmierzające do zaadoptowania i implementacji rozwiązań wykorzystujących wirtualne społeczności w bieżącej działalności biznesowej. Rozwiązania społecznościowe, w tym szczególnie media społecznościowe, są nadal niejednoznacznie oceniane, a ich istota – z uwagi na liczne zmiany i stały rozwój – pozostaje często niezrozumiana. Może to prowadzić do wyznaczenia w organizacji celów, które są źle zdefiniowane, wybierania nieodpowiednich zasobów ludzkich i finansowych, a w rezultacie do braku efektywności i rozczarowania, które uniemożliwia pełne wykorzystanie potencjału wirtualnych społeczności. Również sama terminologia może być źródłem wielu nieporozumień. Powszechnie funkcjonujące pojęcie „media społecznościowe” może prowadzić do skojarzeń związanych ze słowem „media”, a tym samym do traktowania wirtualnych społeczności przez organizacje przy użyciu tradycyjnych schematów odnoszących się do mediów, takich jak radio, telewizja i prasa, w których główną praktyką firmy jest wysyłanie komunikatów do odbiorców, a sama komunikacja ma jednokierunkowy charakter. Media społecznościowe powinny być jednak traktowane odmiennie, a zaliczenie ich do wspólnej kategorii mediów nie powinno mieć miejsca. Jak podkreśla S. Stratten, istotą mediów społecznościowych nie jest konkretny kanał komunikacji, strona internetowa czy portal internetowy, ale dialog, który odbywa się pomiędzy wszystkimi uczestnikami rynku: konsumentami, partnerami, pracownikami i innymi jednostkami, które chcą się włączyć do dyskusji¹⁵. Same narzędzia podlegają ciągłym zmianom i są jedynie miejscem, w którym taka dyskusja jest możliwa. Również postrzeganie mediów społecznościowych w kontekście platformy do prowadzenia działań marketingowych może znacząco ograniczyć ich potencjał i sprowadzać działania taktyczne przedsiębiorstw do kolekcjonowania tak zwanych „polubień” (*like*, stosowany na przykład na platformach Facebook i Instagram) czy „udostępnień” (*share*) na profilach marek w mediach społecznościowych, obsługi zapytań klientów, jeśli firma udostępnia taką opcję na swoim profilu, czy sporadycznych komentarzy. M.J. Piskorski podkreśla, że przetrwanie, a w szczególności zbudowanie dobrej obecności firmy w mediach

15 S. Stratten, *Bez Marketing. Przestań kusić klientów, zacznij z nimi rozmawiać!*, Onepress, Gliwice 2012.

społecznościowych wymaga odmiennego podejścia. Przenoszenie standardowych, wykorzystywanych dotychczas praktyk marketingowych na platformy społecznościowe nie przynosi pozytywnych rezultatów¹⁶. Działania takie stanowią zaledwie ułamek potencjału generowanego przez media społecznościowe i wirtualne społeczności. Oparte są również o błędne założenie, że tym co jednoczy ludzi, są produkty i marki, podczas gdy wirtualne społeczności jednoczą się wokół wspólnych wartości i celów. Poszukują również kontaktów i relacji przede wszystkim z innymi ludźmi, a nie firmami, o czym te ostatnie zdają się zapominać¹⁷. Wirtualne społeczności, w ramach których toczy się otwarty i dostępny dla wszystkich dialog, dają przedsiębiorstwom możliwość wsłuchiwania się w głos rynku i swoich klientów. Ciągły dialog z rynkiem i konsumentami jest źródłem informacji i ocen ze strony konsumentów w odniesieniu do działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Umożliwia rozpoznanie działań przynoszących pozytywne rezultaty, a także obszarów, które nie funkcjonują prawidłowo i wymagają zmiany. Przedsiębiorstwa, aby sprostać wyzwaniom współczesnego, dynamicznego rynku, muszą realizować działania ułatwiające dwustronną komunikację i wzajemne zrozumienie. Podejmowanie wyzwań, szukanie rozwiązań, ciągła nauka i odkrywanie rodzajów aktywności w obrębie wirtualnych społeczności, które mogą prowadzić do wzrostu firmy i umocnienia przewagi konkurencyjnej na rynku, powinny być wpisane w strategię marketingową każdego przedsiębiorstwa. Również kultura organizacyjna w tym obszarze powinna przyzwalać na popełnianie błędów i ich naprawianie, bowiem obawa przed podejmowaniem złych decyzji oraz oczekiwanie na najlepsze rozwiązanie, bez wcześniejszych prób, mogą być w perspektywie rozwojowej dla przedsiębiorstwa bardzo niekorzystne. Obecnie trudno jest ocenić kierunki, w których będzie podążał rozwój rozwiązań społecznościowych implementowanych przez firmy, jednak brak możliwości wyznaczenia jasnego kierunku, wątpliwości wokół pomiaru efektów, jak również zagadnień dotyczących obszarów, które należy mierzyć, nie powinny powstrzymywać firm przed funkcjonowaniem w wirtualnej społeczności, integracją z konsumentami oraz otwartością w obszarze kreowania wartości dla organizacji i klientów, stwarzają one bowiem całkowicie nowy wymiar możliwości budowania przewagi konkurencyjnej na rynku. Warto również zauważyć, że bez względu na fakt, czy przedsiębiorstwa uczestniczą w wirtualnych społecznościach, czy też rezygnują z udziału w nich i pozostają niezaangażowane, w mediach społecznościowych toczą się dyskusje wokół marki i wizerunku zarówno z udziałem firm, jak i bez ich udziału.

16 M.J. Piskorski, *Social Strategies That Work*, „Harvard Business Review” 2011, vol. 11, s. 117.

17 *Ibidem*.

2.2. Rodzaje wirtualnych społeczności i ich wykorzystanie w organizacji

Wirtualne społeczności koncentrują się wokół wspólnych idei i celów w bardzo wielu obszarach. Mogą one obejmować grupy zainteresowań o szerokim spektrum zagadnień, jak na przykład Facebook i Twitter, grupy zorganizowane wokół tematów zawodowych, jak GoldenLine czy LinkedIn, społeczności zaangażowane w publikowanie treści, jak YouTube czy serwisy blogowe. P. Nowodziński i P. Tomski dzielą serwisy społecznościowe według kryterium dominującego charakteru powiązań uczestników na towarzyskie, zawodowe, publikacyjne i konsumenckie¹⁸. Podział ten nie wyczerpuje możliwości funkcjonowania wirtualnych społeczności, głównie dlatego, że zarówno potrzeby konsumentów, jak i narzędzia umożliwiające wspólną masową komunikację podlegają nieustannej ewolucji i dynamicznemu rozwojowi.

Platformy i rozwiązania umożliwiające powstawanie wirtualnych społeczności mogą być, jak wspomniano wcześniej, organizowane przez niezależnych operatorów, przez przedsiębiorstwa, jak również inicjowane przez samych konsumentów. Wiele firm, podejmując decyzję o zaangażowaniu się w wirtualne społeczności i wykorzystaniu ich potencjału w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa, musi zdecydować, jaki model współpracy będzie dla nich najbardziej odpowiedni oraz która z dostępnych form tworzenia społeczności będzie w najlepszy sposób wspierała cele firmy. Najczęściej rozważane są dwa modele: społeczności tworzone przez samych użytkowników i platformy współpracy ustanawiane przez przedsiębiorstwo. Wybór odpowiedniego modelu wiąże się z postawieniem sobie pytania, czy któryś z tych modeli jest dużo bardziej efektywny, czy też, bez względu na wybrany model, przedsiębiorstwo ma szansę osiągnąć te same korzyści. Pytania te są niezwykle istotne z punktu widzenia decyzji menedżerskich dotyczących planowania działań strategicznych w obszarze generowania wartości i współtworzenia wartości z klientami. Ciekawej obserwacji dokonali C.E. Porter, S. Devaraj i D. Sun: przeprowadzili badanie na grupie 465 respondentów, uczestników wirtualnych społeczności, które wykazało, że zarówno społeczności tworzone przez samych uczestników, jak też tworzone i sponsorowane przez firmę, generują korzyść dla użytkowników, w tym przypadku przedsiębiorstw¹⁹. Wyniki przeprowadzonego badania wskazują jednak na znacznie wyższy potencjał w generowaniu wartości w społecznościach wirtualnych sponsorowanych przez organizacje. Warto przy tym nadmienić, że autorzy badania ograniczyli się do postrzegania i kreowania wartości w obszarze budowania pozytywnego wizerunku firmy za pomocą propagowania informacji

18 P. Nowodziński, P. Tomski, *Obecność przedsiębiorstw handlowych w mediach społecznościowych jako wyzwanie przyszłości*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 8, s. 891.

19 C.E. Porter, S. Devaraj, D. Sun, *op. cit.*, s. 261–292.

przez klientów (*WOM* – *Word of Mouth*, w literaturze polskiej występujący jako „marketing szeptany”) i w efekcie budowania zaufania do danej marki. Jest to zatem zaledwie wycinek możliwych zastosowań wirtualnych społeczności.

Liczebność wirtualnej społeczności zgromadzonej na jednej z najbardziej popularnych platform społecznościowych, jaką jest Facebook wynosi obecnie prawie 2 mld użytkowników (1,871 mld)²⁰. Założona w 2004 r. platforma, której misją jest umożliwienie swoim użytkownikom współdzielenia informacji oraz tworzenia otwartej, połączonej społeczności o wymiarze globalnym, zatrudnia ponad 18 tys. pracowników, a dzienny poziom aktywnych użytkowników wynosi 1,28 mld²¹. Od niedawna jest to pierwsza społeczność na świecie, pod względem liczebności wyprzedzająca społeczności Chin (1,373 mld) i Indii (1,267 mld)²². Pomimo mniejszych liczebności, również platformy takie jak YouTube (1 mld), Instagram (600 mln), Twitter (317 mln), Pinterest (150 mln), LinkedIn (106 mln)²³ czy wiele innych funkcjonujących w obszarze mediów społecznościowych stanowią istotne liczebnie wirtualne społeczności o zasięgu globalnym, umożliwiając przedsiębiorstwom bezpośredni kontakt z potencjalnymi konsumentami bądź obecnymi klientami.

Firmy zaangażowane w proces adaptacji mediów społecznościowych i wykorzystanie ich potencjału w działalności biznesowej próbują budować społeczność wokół własnych marek i produktów, zakładając, że klienci są zainteresowani czytaniem codziennych komunikatów na temat organizacji. Założenie to wynika prawdopodobnie z niezrozumienia zachowań konsumentów w nowym otoczeniu rynkowym, którzy preferują informacje pochodzące od znajomych, rodziny czy innych członków wirtualnych społeczności, wokół której są skupieni.

Wykorzystanie potencjału mediów społecznościowych i zgromadzonych w ich obrębie konsumentów wymusza więc na menedżerach marketingu nie tylko poznanie specyfiki i zasad działania wirtualnych społeczności, ale również wdrażania zmian w obszarze strategii. Zakres tych zmian i tempo ich wdrażania są bezpośrednio związane z dojrzałością i gotowością organizacji do włączenia klientów w proces wspólnego wytworzenia wartości. Altimer Group na podstawie przeprowadzonych badań wyróżnia sześć poziomów dojrzałości organizacji w wykorzystaniu rozwiązań oferowanych przez platformy społecznościowe²⁴. Każdy spośród

20 <https://socialpress.pl/2017/02/ilu-uzytkownikow-na-swiecie-korzysta-z-mediow-spoecznościowych> (dostęp: 11 lutego 2017).

21 <http://newsroom.fb.com/company-info/> (dostęp: 23 maja 2016).

22 https://pl.wikipedia.org/wiki/Lista_państw_świata_według_liczby_ludności (dostęp: 5 czerwca 2017).

23 <https://www.slideshare.net/wearesocialsg/digital-in-2017-global-overview?ref=http://wearesocial.com/uk/blog/2017/01/digital-in-2017-global-overview> (dostęp: 5 czerwca 2017).

24 Ch. Li i in., *The Evolution of Social Business: Six Stages of Social Business Transformation*, Altimeter, Toulouse 2013.

zidentyfikowanych etapów charakteryzuje się odmiennymi korzyściami, ale również odmiennym poziomem ryzyka.

Pierwszy poziom skoncentrowany jest na planowaniu. Na tym etapie firmy powinny głównie skupić się na monitorowaniu zachowań konsumentów, w szczególności w odniesieniu do marki danego przedsiębiorstwa bądź produktów i usług przez niego oferowanych. Na tym etapie istotne jest również rozpoznanie, z jakiego rodzaju platform i kanałów korzystają obecni klienci oraz konsumenci, którzy wypowiadają się na temat przedsiębiorstwa. To poziom, na którym firmy powinny skoncentrować się przede wszystkim na słuchaniu i obserwowaniu zachowań konsumentów, rozpoznaniu co i w jaki sposób konsumenci komunikują, jak wykorzystują określone platformy mediów społecznościowych. Celem tych zabiegów jest zdobycie jak największej wiedzy na temat zachowań konsumentów, dlatego autorzy raportu określają tę fazę sformułowaniem *listen to learn*, co w tym przypadku oznacza naukę poprzez słuchanie i obserwację. Znaczenie umiejętności słuchania w komunikacji podkreśla również D. Kerpen, według którego komunikacja to „50% słuchania i 50% mówienia”²⁵. Wysłuchanie się w dialog prowadzony przez konsumentów stwarza firmom możliwość rozpoznania i zrozumienia ich potrzeb. Pozwala również zidentyfikować działania, które będą miały potencjalnie istotny wpływ na realizację celów biznesowych. Do uzyskania pełnego wyobrażenia o mediach społecznościowych i potencjale ich wykorzystania w strategii biznesowej przedsiębiorstwa niezbędna jest również na tym etapie analiza działań konkurencji oraz nowych podmiotów wchodzących na rynek w zakresie wykorzystania mediów społecznościowych i najlepszych praktyk w tym obszarze²⁶. Diagnoza najbardziej efektywnych obszarów pozwoli firmie na podjęcie odpowiednich działań.

Poziom drugi to poprzedzony badaniami i analizą pozyskanych danych etap, na którym firma decyduje się na swoją obecność na platformach mediów społecznościowych. Na tym etapie powinna zostać przygotowana i wdrożona strategia komunikacji z ich wykorzystaniem, która umożliwi zarządzanie komunikacją i publikacją odpowiednich treści w wybranych mediach. Strategia ta powinna również być spójna z całościową strategią komunikacji przedsiębiorstwa i stanowić jej integralną część. Warto przy tym zauważyć, że wiele firm praktykuje tworzenie strategii komunikacji w mediach społecznościowych jako uzupełnienie istniejącej w przedsiębiorstwie strategii komunikacji, traktując tym samym obecność przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych jako dodatkowy element wspierający komunikację, a same media społecznościowe jako dodatkowy kanał komunikacji²⁷. A.J. Bradley i M.P. McDonald upatrują

25 D. Kerpen, *Likeable Social Media: How to Delight Your Customers, Create an Irresistible Brand, and Be Generally Amazing on Facebook (and Other Social Networks)*, McGraw-Hill, New York 2011, s. 14.

26 A.J. Bradley, M.P. McDonald, *The Social Organization: How to Use Social Media to Tap the Collective Genius of Your Customers and Employees*, Perseus Books Group, Boston 2011, s. 49.

27 Ch. Li i in., *op. cit.*

przyczyny takiego zjawiska w złożonym procesie wypracowywania i akceptacji reguł, w oparciu o które funkcjonuje organizacja²⁸. Strategia komunikacji, która obowiązuje w przedsiębiorstwie, jest zazwyczaj zaakceptowana przez zarząd firmy, a jej modyfikacja wymagałaby dodatkowej akceptacji. Często jest to proces złożony i czasochłonny, a zatem wielu menadżerom jest znacznie łatwiej wdrożyć koncept wykorzystania mediów społecznościowych dostosowany do istniejących i obowiązujących reguł oraz procedur. Podejście takie, pomimo że minimalizuje ryzyko niepodjęcia żadnych działań bądź odkładania tych działań w czasie z uwagi na wymaganą akceptację nowej strategii komunikacji, nie jest jednak i nie może być w dłuższej perspektywie postrzegane jako efektywne. Przy wdrożeniu podejścia, w którym media społecznościowe są traktowane jako dodatkowy kanał komunikacji, trudno jest bowiem wykorzystać obszary takie jak wspólne podejmowanie dialogu z konsumentami czy zaawansowane formy współpracy. Taktyka ta jest zatem skoncentrowana głównie na wysyłaniu komunikatów marketingowych. Z drugiej strony przedsiębiorstwo, które nie dysponuje wystarczającym kapitałem intelektualnym oraz nie posiada odpowiedniego doświadczenia w zakresie mediów społecznościowych, może poprzez takie działania zredukować ryzyko popełnienia niepotrzebnych błędów wynikających z zaangażowania się w kosztochłonne, lecz mało efektywne dla organizacji przedsięwzięcia. Podjęcie działań w oparciu o jednostronną komunikację wpisaną w strategię komunikacji firmy pozostawia jej jednocześnie odpowiedni margines czasu na dalszą naukę. Zaniechanie działania może być bowiem również groźne w kontekście pozycji konkurencyjnej firmy na rynku. Rozpoczęcie jednostronnej komunikacji z wykorzystaniem mediów społecznościowych powinno być starannie przygotowane i wykorzystywać potencjał tych mediów. Warto zatem udostępniać treści, którymi konsumenci będą chętnie się dzielić w ramach społeczności, generując tym samym zwiększenie zasięgu dla działań marketingowych przedsiębiorstwa.

Kolejny poziom dojrzałości organizacji i gotowości do wykorzystania mediów społecznościowych w strategii biznesowej odnosi się bezpośrednio do zaangażowania (*engagement*). D. Kerpen definiuje zaangażowanie jako szczere zainteresowanie tym, co klienci oraz konsumenci mają do powiedzenia²⁹. Głównym narzędziem zaangażowania jest dialog, a wiodącym rezultatem podejmowania dialogu jest budowanie wartościowej relacji pomiędzy firmą a klientami czy potencjalnymi nabywcami dóbr i usług. Zatem faza ta opiera się nie tylko na przekonaniu, że obecność firmy w mediach społecznościowych jest wymogiem współczesnego otoczenia marketingowego, ale przede wszystkim na świadomości, że obecność ta ma służyć poprawieniu bądź budowaniu głębszych relacji z obecnymi i potencjalnymi klientami. Na tym etapie w przedsiębiorstwie może pojawić się wiele obaw, zarówno wśród pracowników, jak i osób zarządzających firmą. Są one związane z dostępnością i transparentnością komunikacji na platformach społecznościowych. Dotyczy to zwłaszcza

28 A.J. Bradley, M.P. McDonald, *op. cit.*

29 D. Kerpen, *op. cit.*

możliwości pojawienia się negatywnych komentarzy i opinii czy też braku zainteresowania ze strony konsumentów. Postrzegane potencjalne ryzyko nie powinno jednak blokować firmy przed podejmowaniem działań, ponieważ na tym etapie może ona wpływać na takie aspekty jak budowanie społeczności wokół własnej marki bądź marek produktowych, tworzenie wartości poprzez dostarczanie istotnego i cennego kontentu, a także inspiracje, które będą chętnie udostępniane w ramach zainteresowanych społeczności. Podejmowane w tej fazie działania obejmują najczęściej kilka portali mediów społecznościowych i często prowadzone są przez różne osoby bądź grupy projektowe. W praktyce biznesu powszechne jest również korzystanie z zewnętrznych agencji reklamowych specjalizujących się w obszarze obsługi marek w mediach społecznościowych. Ważne jest w związku z tym odpowiednie zarządzanie podejmowanymi inicjatywami i dbałość o komunikowanie tych samych wartości w imieniu przedsiębiorstwa. Najlepszą praktyką w tym obszarze jest przygotowanie i stosowanie strategii komunikacji z wykorzystaniem mediów społecznościowych, zdefiniowanie obszarów odpowiedzialności za komunikację oraz osób bezpośrednio nadzorujących działania. Warto również, opracowując strategię zgodnie z wytycznymi M.E. Portera³⁰, zdecydować, jakiego rodzaju obszary i działania nie będą objęte zainteresowaniem firmy i nie będą podejmowane.

Mając na uwadze znaczenie przedsięwzięć związanych z zaangażowaniem przedsiębiorstwa w dialog z klientami odbywający się w przestrzeni Internetu, bardzo ważne jest pozyskanie akceptacji i wsparcia ze strony osób zarządzających organizacją. Altimer Group podkreśla również wagę powołania odpowiedniego departamentu (w swoich opracowaniach posługuje się określeniem *Centre of Excellence*), którego głównym zadaniem powinno być organizowanie, rozwój i wdrażanie strategii mediów społecznościowych, opiniowanie inicjatyw oraz dostarczenie niezbędnej technologii w całej organizacji. To czwarty poziom dojrzałości przedsiębiorstwa. Również D. Kerpen podkreśla wagę powołania takiej komórki w celu zoptymalizowania rezultatów uzyskiwanych z wykorzystania mediów społecznościowych, jak również upowszechnienia działań pomiędzy zróżnicowanymi grupami funkcyjnymi i departamentami występującymi w przedsiębiorstwie³¹.

Kolejnym i istotnym elementem na drodze do efektywnej implementacji rozwiązań społecznościowych w organizacji jest wypracowanie odpowiednich mierników i dobór kluczowych czynników sukcesu (KPI), które umożliwią pomiar podejmowanych aktywności w mediach społecznościowych i pozwolą monitorować ich wpływ na cele biznesowe. Takie podejście umożliwia firmom bieżące monitorowanie działań i ich ciągłą optymalizację w celu osiągnięcia najlepszych rezultatów. Weryfikacja działań oraz konfrontacja wyników z założeniami przyczyniają się również do lepszego zrozumienia, a w następstwie akceptacji podejmowanych inicjatyw przez zarząd i kluczowych menedżerów. Dostrzeżenie przez nich korzyści generowanych

30 M.E. Porter, *What is Strategy*, „Harvard Business Review”, 1996, nr 11/12, s. 61.

31 D. Kerpen, *op. cit.*

w tym obszarze ma również bezpośredni wpływ na poziom przyszłego budżetu i jego alokację, co pozwala na realizację strategii w dłuższym okresie.

Poziom piąty przesuwą organizację do obszaru określanego przez autorów mianem *social business*. Warto przy tym podkreślić, że autorzy raportu wyraźnie rozróżniają dwa rodzaje strategii: strategię *social media* oraz strategię *social business*. Pierwsza odwołuje się głównie do kanałów, platform i taktyki umożliwiających przedsiębiorstwu publikowanie informacji, wsłuchiwanie się w głos konsumentów i budowanie zaangażowania. Strategia *social business* ma znacznie szerszy kontekst – zakłada integrację technologii i procesów społecznościowych z działalnością przedsiębiorstwa oraz z jego wartościami biznesowymi w celu budowania relacji i podejmowania dialogu wykraczającego poza granice organizacji. Strategia *social business* wymaga zatem zaangażowania, zarówno konsumentów, jak i pracowników, we wspólny proces kreowania wartości. Wymaga to połączenia mediów społecznościowych ze strategią biznesową. Na tym etapie działania podejmowane przez firmę stają się bardziej widoczne, wzrasta również zainteresowanie w samej organizacji. Aktywności podejmowane na gruncie mediów społecznościowych przypisane są do różnych ról i funkcji w organizacji, umożliwiając generowanie wartości w poszczególnych obszarach, takich jak: marketing i komunikacja, zarządzanie relacjami z klientami, sprzedaż, finanse, zasoby ludzkie, informatyka czy logistyka. Przykłady korzyści w poszczególnych obszarach przedstawione są w tabeli 2.1.

Tabela 2.1. Korzyści z integracji mediów społecznościowych ze strategicznymi działaniami firmy w poszczególnych obszarach przedsiębiorstwa

Obszar biznesu	Wartość
1	2
Marketing i komunikacja	<ul style="list-style-type: none"> • pozyskiwanie pomysłów i idei wśród klientów i pracowników poprzez <i>crowdsourcing</i> • włączanie klientów i pracowników w projektowanie i rozwój produktów i oferty • obniżenie kosztów pozyskania insightów konsumenckich – firmom udało się pozyskać porównywalny poziom insightów przy jednoczesnym zmniejszeniu wydatków do ok. 60–80% poprzednich wydatków • wzrost produktywności wydatków reklamowych o 30–60%
Zarządzanie relacjami z klientami	<ul style="list-style-type: none"> • wsparcie dostarczane zarówno przez konsumentów, jak i przez pracowników firmy • znaczne poprawienie komunikacji pomiędzy firmą i klientami, szczególnie w obszarze usług profesjonalnych (np. Asana, Znany Lekarz, Jira, Choosa)

1	2
Sprzedaż	kontakt w procesie podejmowania decyzji, jak również w okresie pomiędzy transakcjami
Finanse	wewnętrzne sieci społecznościowe umożliwiające wymianę informacji w obszarze wydatków i budżetowania
HR	rekrutacja, monitorowanie efektywności, osiągnięć i pracy zespołowej
IT	integracja platformy społecznościowej z bazą danych klientów i pracowników
Logistyka	prognozowanie pozwalające na skrócenie łańcucha dostaw

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ch. Li i in., *The Evolution of Social Business: Six Stages of Social Business Transformation*, Altimeter, Toulouse 2013; J. Bughin, M. Chui, J. Manyika, *Capturing Business Value with Social Technologies*, „The McKinsey Quarterly” 2012, nr 4.

Włączenie mediów społecznościowych i aktywności podejmowanych w obszarze wirtualnych społeczności w model biznesowy przedsiębiorstwa potęguje na poszczególnych etapach coraz większą integrację i przyczynia się do powstania organizacji, która realizuje strategię *social business*. Obecność w mediach społecznościowych i na platformach społecznościowych nie jest jednak wystarczająca, jest zaledwie pierwszym krokiem na drodze efektywnego włączenia wirtualnych społeczności w strategię biznesową. Pełne wykorzystanie potencjału wirtualnych społeczności wymaga daleko idących zmian strategii i zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa, prowadzących w efekcie do budowania wartościowych relacji i doświadczenia, zarówno po stronie konsumentów, obecnych klientów, jak i pracowników.

Korzyści płynące z wykorzystania technologii społecznościowych w celu poprawy komunikacji i współpracy, zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i poza jego granicami, mogą znacząco przyczynić się do wzrostu produktywności pracowników uczestniczących w tym procesie. Autorzy raportu opracowanego dla McKinsey Global Institute szacują, że wzrost ten może mieścić się w przedziale od 20 do 25%³², a głównym źródłem wzrostu może być wykorzystanie przeznaczonych do tego kanałów komunikacji, umożliwiających komunikację na zasadzie *one-to-one* i *many-to-many*. Autorzy oparli swoją diagnozę o analizy zaangażowania pracowników, z których wynika, że poświęcają oni tygodniowo około 13 godzin na czytanie, pisanie i odpowiadanie na wiadomości mailowe. Niemal w każdej organizacji skrzynki pocztowe stają się miejscem przechowywania ogromnej porcji wiedzy,

³² J. Bughin, M. Chui, J. Manyika, *Capturing Business Value with Social Technologies*, „The McKinsey Quarterly” 2012, nr 4.

jednak dostęp do niej jest utrudniony. Wykorzystanie w tym obszarze narzędzi społecznościowych umożliwia zarządzanie komunikacją, łatwy dostęp do treści, a także transparentny dostęp do wiedzy i ekspertów.

Korzyści z implementacji rozwiązań społecznościowych i dostępu do wirtualnych społeczności nie są jednakowe dla wszystkich przedsiębiorstw i działań funkcyjnych. Różnice w potencjale generowania wartości w poszczególnych sektorach i obszarach przedstawia tabela 2.2³³.

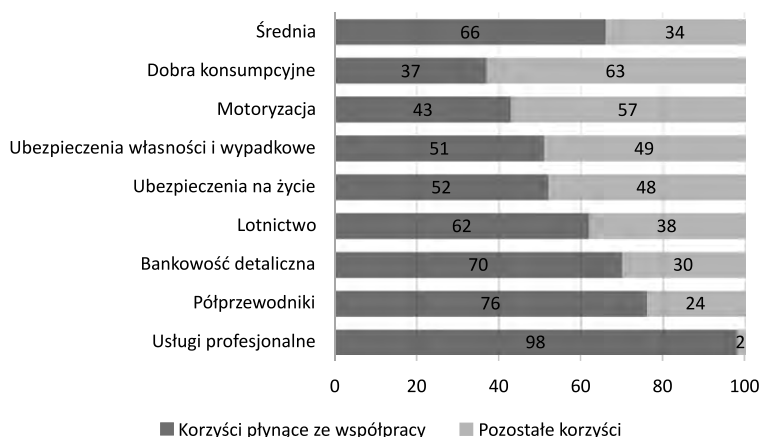
Tabela 2.2. Potencjalne korzyści wynikające z poprawy produktywności w obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa w wyniku wykorzystania technologii społecznościowych w wybranych branżach (wyrażone jako procent dochodu)

Funkcjonalne obszary przedsiębiorstwa		Rozwój produktu	Operacje, dystrybucja	Sprzedaż i marketing	Obsługa klienta	Wsparcie biznesu	Szacunkowa wartość całkowita
Usługi finansowe	Ubezpieczenia własności i wypadkowe	< 0,5	1,0–2,0	0,5–1,0	<0,5	0,5–1,0	3–6
	Ubezpieczenia na życie	< 0,5	<0,5	1,0–2,0	0,5–1,0	0,5–1,0	3–4
	Bankowość detaliczna	< 0,5	0,5–1,0	> 2,0	0,5–1,0	0,5–1,0	4–7
Dobra konsumpcyjne		< 0,5	0,5–1,0	> 2,0	< 0,5	1,0–2,0	5–6
Usługi profesjonalne		< 0,5	> 2,0	< 0,5	•	> 2,0	8–11
Produkcja	Półprzewodniki	1,0–2,0	<0,5	0,5–1,0	< 0,5	< 0,5	5–7
	Motoryzacja	1,0–2,0	1,0–2,0	> 2,0	< 0,5	< 0,5	4–6
	Lotnictwo i obrona	< 0,5	1,0–2,0	< 0,5	< 0,5	< 0,5	2–3

Źródło: J. Bughin, M. Chui, J. Manyika, *op. cit.*

33 Technologie społecznościowe zdefiniowane są w tym przypadku jako produkty i usługi umożliwiające społeczne interakcje w środowisku wirtualnym, zapewniające rozproszone prawa do komunikacji i dodawania, modyfikowania lub konsumowania zawartości (*social media*, Web 2.0, technologie współpracy w przedsiębiorstwach). Pojęcie wartości jest natomiast rozumiane jako nadwyżka ekonomiczna.

Potencjał kreowania wartości w wyniku współpracy stanowi dla przedsiębiorstw wiodącą korzyść z zastosowania rozwiązań społecznościowych. Możliwość współpracy – dzięki technologiom społecznościowym – z konsumentami, jak i wewnątrz firmy jest postrzegana jako przeważające źródło korzyści dla przedsiębiorstwa, wpływające na poprawę produktywności – średnio 66% w stosunku do pozostałych źródeł³⁴. Biorąc pod uwagę określone branże, proporcja ta kształtuje się odmiennie: najwyższy udział zagadnienia współpracy w kreowaniu wartości poprzez technologie społecznościowe odnotowano w obszarze usług profesjonalnych (98%), zaś najniższy w branży FMCG (37%) w stosunku do innych korzyści osiąganych dzięki technologiom społecznościowym. Znaczenie współpracy zostało również wysoko ocenione w bankowości detalicznej (70%), lotnictwie (62%) oraz ubezpieczeniach na życie (52%) (por. tabela 2.2).



Rysunek 2.1. Potencjał technologii społecznościowych w kreowaniu wartości poprzez współpracę w poszczególnych branżach

Źródło: J. Bughin, M. Chui, J. Manyika, *op. cit.*

Badanie przeprowadzone przez Altimer Group pokazało, że żadne z badanych przedsiębiorstw nie charakteryzowało się najwyższym stopniem włączenia mediów społecznościowych w strategię firmy, jednak wielu respondentów potwierdziło, że pozostaje to ich głównym celem w niedalekiej przyszłości³⁵.

Przedsiębiorstwa podejmujące działania zmierzające do pełnego wykorzystania rozwiązań społecznościowych w strategii firmy bądź planujące takie działania powinny pamiętać, że:

1. Gdy mówimy o wykorzystaniu mediów społecznościowych do zwiększenia produktywności w przedsiębiorstwie, kluczem nie jest wybór najlepszej

³⁴ J. Bughin, M. Chui, J. Manyika, *op. cit.*

³⁵ Ch. Li i in., *op. cit.*, s. 21.

technologii, ale rozwiązania, które w najlepszy sposób będzie wspierało i ułatwiało komunikację i współpracę pomiędzy konsumentami i partnerami.

2. Wzorowanie się na działaniach innych może nie przynieść oczekiwanych rezultatów. To, co jest dobre dla jednej organizacji, dla drugiego przedsiębiorstwa może być całkowicie bezużyteczne, m.in. ze względu na inną grupę docelową, obecną bazę klientów czy pozycję konkurencyjną na rynku.
3. Masa krytyczna uczestników jest kluczowa do osiągnięcia sukcesu i kontynuowania projektu w dłuższym okresie. Wymaga to zarówno zaangażowania liderów w propagowanie i adaptację nowych rozwiązań, jak i ulokowania poszczególnych rozwiązań technologicznych w codziennych czynnościach wykonywanych przez pracowników przedsiębiorstwa³⁶.

Nadal otwarte pozostaje pytanie, na ile możliwe jest zarządzanie społecznością, jej produktywnością i wzrostem. Do jakiego stopnia, jeśli w ogóle, przedsiębiorstwo ma wpływ na działania podejmowane przez wirtualną społeczność? Podobne wątpliwości i pytania rodzą się w obszarze potencjalnych oczekiwań społeczności w zakresie wynagradzania za tworzenie i dostarczanie wartości. Czy działania wirtualnych społeczności na rzecz przedsiębiorstw powinny mieć charakter dobrowolny, stanowić swoistą formę wolontariatu, czy też powinny być wynagradzane, a jeśli tak, to w jaki sposób? Kto w tej sytuacji jest właścicielem marki czy wypracowanych rozwiązań i na jakie w związku z tym ryzyko narażona jest firma w przypadku takich wątpliwości? W obliczu coraz bardziej zaawansowanego integrowania rozwiązań społecznościowych i wirtualnych społeczności w działalność biznesową firmy pytania te stają się niezwykle ważne i powinny być wzięte pod uwagę w toku dalszych badań i analiz podejmowanych zarówno przez przedsiębiorstwa, jak i badaczy przedmiotu.

2.3. Rola wirtualnych społeczności w kreowaniu wartości

Rozwój technologii internetowej przyczynił się do niespotykanego wcześniej zwiększenia możliwości komunikacyjnych pomiędzy uczestnikami rynków. Sieci społecznościowe o zróżnicowanym charakterze, przeznaczone obecnie dla wielu grup odbiorców, blogosfera, wideosfera są wykorzystywane przez użytkowników powszechnie i na masową skalę. Firmy coraz częściej starają się pojawiać w obszarach, w których toczą się rozmowy klientów. Robią to jednak ostrożnie, tempo adaptacji nowych rozwiązań jest stosunkowo niskie i najczęściej rozwiązania te są wykorzystywane w podstawowym wymiarze komunikacji jednostronnej.

36 J. Bughin, M. Chui, J. Manyika, *op. cit.*

Impulsem do dokonania zmian w podejściu do komunikacji z klientami staje się często sytuacja kryzysowa³⁷. Drugim istotnym czynnikiem powodującym konieczność podjęcia działań w kierunku umożliwienia dialogu pomiędzy firmami i konsumentami jest zmiana zachowań klientów, którzy przeznaczają w Internecie 99% czasu na poszukiwanie informacji, a tylko 1% na sam zakup³⁸.

Wykorzystanie technologii może przybierać różnorodne formy. Pomijając aspekt przygotowania czy też raczej gotowości firmy do ich wykorzystania, istotna wydaje się być, w procesie wyboru odpowiedniego rozwiązania, jego przydatność na gruncie realizacji misji, wizji i strategii danego przedsiębiorstwa. Jednym z ciekawszych wyzwań, przed którymi stają przedsiębiorstwa, jest możliwość współtworzenia z klientami nowych, innowacyjnych rozwiązań, nie tylko w obszarze produktów i usług, ale również w odniesieniu do rozlicznych procesów, metod funkcjonowania czy samej organizacji przedsiębiorstwa.

F.F. Reichheld i T. Teal podkreślają, że działania organizacji, podejmowane na współczesnym turbulentnym rynku, powinny opierać się o dwa filary wywodzące się z obszaru zarządzania lojalnością³⁹. Pierwszym z nich jest wdrożenie misji firmy, której istotą powinno być oparcie się raczej na wartości niż na zyskach. Drugi filar odwołuje się do partnerstwa, które może stać się źródłem synergii i motywacji dla wszystkich uczestników otoczenia biznesowego. Te dwie zmienne prowadzą do przedefiniowania modelu biznesowego, w którym główną rolę odgrywa wartość, tworzona dla klientów, pracowników i udziałowców. Wartość, jako główna zmienna modelu biznesowego, pozwala przedsiębiorstwom na odróżnienie się od konkurencji i uzyskanie przewagi rynkowej. Jej istotna rola w obszarze zarządzania jest obiektem coraz liczniejszych badań naukowych i analiz praktyków. Odzwierciedleniem nowego podejścia i pozytywnych prognoz w tym obszarze, potwierdzających istotne znaczenie wartości w modelu biznesowym, może być zmiana definicji samego marketingu, wprowadzona przez American Marketing Association w 2007 r.

Zgodnie z nowym podejściem marketing definiowany jest jako

[...] zespół działań i procesów służących tworzeniu, komunikowaniu, dostarczaniu i wymianie propozycji rynkowych, które oferują wartość dla konsumentów, klientów, partnerów i całego społeczeństwa⁴⁰.

37 Przypadek firmy Dell i wpisu na blogu Dell Hell. Sytuacja finalnie doprowadziła do podjęcia decyzji przez firmę Dell o utworzeniu w 2007 r. strony IdeaStorm, gdzie klienci mogą umieszczać swoje pomysły i głosować na nie. Za: V. Ramaswamy, F. Gouillart, *The Power of Co-Creation, Build It with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits*, Free Press, New York-Toronto-Sydney 2010, s. 43.

38 J. Forty, *Michael Dell „Friends” His Customers*, „Fortune”, 15.09.2008.

39 F.F. Reichheld, T. Teal, *Efekt lojalności. Ukryta siła rozwojowa twojej firmy*, Helion, Gliwice 2007, s. 417.

40 <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx> (dostęp: 5 maja 2013).

W roku 2000 P. Doyle zaproponował definicję, w której określił marketing jako

[...] proces zarządczy, ukierunkowany na maksymalizację zwrotów dla udziałowców, poprzez wdrażanie strategii mających na celu budowanie opartych na zaufaniu relacji z wartościowymi klientami oraz tworzenie trwałej przewagi różnicującej⁴¹.

Definicja ta opiera się o założenie, że wartość, którą oferuje przedsiębiorstwo swoim klientom, jest jednocześnie w ostatecznym rozrachunku źródłem wartości dla udziałowców. Podejście wykorzystujące postulaty P. Doyle'a⁴² w odniesieniu do tworzenia wartości poprzez działania marketingowe opiera się o trzy istotne zasady:

1. Decyzja klienta o wyborze określonej oferty spośród ofert dostępnych na rynku wynika z postrzeganej przez klienta najwyższej wartości, klient zdecydował się zatem na wybór tej firmy, która w jego przekonaniu zaoferuje mu najwyższą wartość.
2. Podstawą oszacowania wartości przez klienta jest jego subiektywna ocena możliwości zaspokojenia własnych potrzeb poprzez wybór określonego produktu lub usługi, motywacją w procesie zakupowym jest więc oszacowanie możliwości zaspokojenia potrzeb klienta, a nie produkt jako taki.
3. Priorytetem działań przedsiębiorstwa jest budowanie z klientami relacji, których wynikiem powinna być lojalność klientów i ich przywiązanie do firmy w długim okresie.

Rola wartości w tworzeniu rynkowej pozycji przedsiębiorstwa nabiera szczególnego znaczenia we współczesnym otoczeniu biznesowym, które podlega dynamicznym zmianom na gruncie powszechnego wykorzystania Internetu, zmieniających się modeli biznesowych, dostępnych rozwiązań technologicznych i zmiany zachowań konsumentów. N. Merchant wskazuje na kilka istotnych zmian, które zaszły w dziedzinie dostarczania wartości:

- uniezależnienie procesu generowania wartości od miejsca
- brak konieczności dysponowania dużym budżetem
- brak konieczności utrzymywania wewnątrz firmy rozbudowanej struktury funkcyjnej⁴³.

Zmiany te są źródłem szans dla małych i średnich firm, umożliwiając im wejście na zatłoczony rynek. Przekształcają dodatkowo dotychczasowe oblicze konkurencji pomiędzy dużymi i średnimi podmiotami. Nowe środowisko prowadzenia biznesu uwalnia firmy od konieczności fizycznej obecności na rynku, związanej z posiadaniem sklepów czy punktów umożliwiających dotarcie z ofertą firmy do potencjalnych nabywców. Wysokobudżetowe media masowe, takie jak telewizja czy radio, mogą być z powodzeniem zastępowane narzędziami i kanałami komunikacji wykorzystującymi Internet, co znacznie zmniejsza koszty prowadzo-

41 P. Doyle, *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 84.

42 *Ibidem*, s. 85.

43 N. Merchant, *op. cit.*, s. 7.

nych działań przy jednoczesnej możliwości dotarcia do dużej grupy odbiorców. Znacząca liczba aktywności realizowanych dotychczas w obrębie struktur przedsiębiorstwa może być obecnie ulokowana na zewnątrz firmy. Takie obszary jak zasoby ludzkie, księgowość czy zarządzanie łańcuchem dostaw mogą być z powodzeniem outsourcowane. Firmy nie muszą się również ograniczać do znanych i dotychczas powszechnie wykorzystywanych form finansowania w celu pozyskania funduszy na rozwój podejmowanych przedsięwzięć. Społeczne finansowanie (*crowdfunding*), dostępne w ramach wirtualnych społeczności i nowych modeli biznesowych, jak na przykład platforma Kickstarter.com, umożliwia nie tylko pozyskanie kapitału na realizację naszych pomysłów od zgromadzonych członków społeczności wirtualnej, ale dodatkowo pozwala prognozować potencjalny popyt i szanse w zakresie komercjalizacji innowacji danego przedsiębiorstwa za sprawą informacji zwrotnej, w czasie rzeczywistym potwierdzającej zainteresowanie bądź jego brak wśród użytkowników platformy.

Wiele przedsiębiorstw zaczyna dostrzegać potencjał mediów społecznościowych i wirtualnych społeczności w procesie tworzenia wartości. Organizacje podejmują rozmaite działania i decydują się na wdrażanie dostępnych rozwiązań w istniejącej strategii i procesy biznesowe. Ponad 80% firm z listy Fortune 500 włączyło w strategię biznesową rozwiązania z zakresu mediów społecznościowych⁴⁴. Koniecznością dla organizacji jest jednak zrozumienie reguł, które rządzą współczesnym rynkiem, aby wykorzystać potencjał przemian, w tym fenomen mediów społecznościowych i wirtualnych społeczności, w szczególności ich nową rolę w procesie kreowania wartości. Wiele firm podejmuje obecnie działania w obszarze mediów społecznościowych. W większości koncentrują się one jednak na pozyskiwaniu tak zwanych fanów, czyli osób, które polubiły profil danej marki na wybranym portalu społecznościowym, tzw. polubień (*like*) i udostępnień (*share*) publikowanych statusów. Badania przeprowadzone przez A.J. Bradleya i M.P. McDonalda wykazały, że w odniesieniu do sposobów wykorzystania mediów społecznościowych i tworzenia społecznościowej strategii biznesowej większość menadżerów biorących udział w badaniu nie zaobserwowała istotnych rezultatów w ramach podejmowanych działań na płaszczyźnie wirtualnej społeczności, zarówno pod względem uzyskania wyraźnego zainteresowania wśród członków społeczności, jak i generowania wartości biznesowej⁴⁵. Inwestycje w mediach społecznościowych są w wielu przypadkach podejmowane bez większego zrozumienia, w jaki sposób współczesne otoczenie, w tym w szczególności środowisko Internetu, wpływa na preferencje konsumentów i proces dokonania zakupu. A.J. Bradley i M.P. McDonald upatrują dodatkową przyczynę tych niepowodzeń w błędnym pojmowaniu

44 R.W. Naylor, C.P. Lamberton, P.M. West, *Beyond the „Like” Button: The Impact of Mere Virtual Presence on Brand Evaluations and Purchase Intentions in Social Media Settings*, „Journal of Marketing” 2012, vol. 76, nr 6, s. 105–120.

45 A.J. Bradley, M.P. McDonald, *op. cit.*

przez przedsiębiorstwa aktywności podejmowanych na gruncie wirtualnych społeczności⁴⁶. Większość przedsiębiorstw koncentruje się na podstawowych działaniach, tracąc tym samym możliwość wykorzystania szerszego aspektu wirtualnych społeczności, który obejmuje takie obszary jak oddanie (*commitment*), zaangażowanie (*engagement*) czy dialog. Prowadzi to niekiedy do zniechęcenia i ograniczenia działań w tym obszarze.

Dialog z rynkiem i konsumentami, będący koniecznością i wyzwaniem dla przedsiębiorstw podejmujących działania we współczesnym, dynamicznym otoczeniu rynkowym, w warunkach ciągłych zmian, a także umiejętne wsłuchiwanie się w głos rynku pozwalają przedsiębiorstwom na dokonywanie systematycznych ocen w zakresie rezultatów podejmowanych działań, a tym samym umożliwiają szybkie reagowanie. Istotne pytania, które stawiają sobie współcześni menedżerowie marketingu i osoby zarządzające, nie dotyczą zatem zasadności obecności organizacji w mediach społecznościowych i podejmowania aktywności w obrębie wirtualnych społeczności, ale efektywności podejmowanych przedsięwzięć (ROI), sposobu ich pomiaru i siły oraz charakteru wpływu tych działań na wartość firmy. Na przestrzeni lat w obszarze marketingu zostało wypracowanych wiele mierników i metod monitorowania rezultatów, pozwalających menadżerom na raportowanie i analizę podejmowanych działań. W zakresie nowych rozwiązań dotyczących wykorzystania mediów społecznościowych w działalności firmy, budowania wizerunku marki czy współtworzenia wartości wspólnie z klientami, zarówno przedstawiciele nauki, jak i praktycy nadal poszukują najlepszych metod pomiaru, które stałyby się cennym źródłem informacji dla osób decyzyjnych. R. Kozielski podkreśla, że pomiar mediów społecznościowych jest dziedziną, która pojawiła się stosunkowo niedawno i nadal wymaga uregulowania pod względem standardów⁴⁷. Wiele wskaźników stosowanych obecnie wpisanych jest zatem w proces podejmowania prób w zakresie wypracowania jak najbardziej wiarygodnych mierników, które mogłyby podlegać w późniejszym czasie standaryzacji. Są to zatem w większości propozycje, które mogą podlegać ciągłym modyfikacjom, zarówno w zakresie kształtu, jak i nazewnictwa. Wśród propozycji pomiarów pojawiających się na rynku R. Kozielski zwraca uwagę na: dokument opracowany przez organizację branżowych stowarzyszeń The Conclave, dokument ESOMAR poświęcony obszarowi badań podejmowanych w mediach społecznościowych, model PESO autorstwa D. Bartholomewa oraz zestaw wskaźników efektywnościowych opublikowany w 2012 r. przez IAB Polska⁴⁸.

46 *Ibidem*.

47 R. Kozielski (red.), *Wskaźniki marketingowe*, Wolters Kluwer, Kraków 2016, s. 531.

48 <http://www.smmstandards.com>; ESOMAR, *Esomar Guideline on Social Media Research*, Amsterdam 2011; <https://www.socialmediaexplorer.com>, za: R. Kozielski (red.), *op. cit.*, s. 532; IAB Polska, *Wskaźniki efektywnościowe w social media*, IAB, Warszawa 2014.

Ciekawe podejście w zakresie mierników aktywności stosowanych przez przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych prezentuje S. Stratten, który postuluje zastąpienie szacowania zwrotu z poniesionych inwestycji (ROI, *Return on Investment*) szacowaniem zwrotów utworzonych i utrzymywanych relacji (ROR, *Return on Relationships*)⁴⁹.

Z całą pewnością monitorowanie efektów w zakresie współpracy z klientami stanowi obszar, w którym konieczne są dalsze badania i próby rozwiązań zapewniających jak najwyższą wiarygodność ocen i możliwość porównań. Informacja i umiejętność przekształcenia jej w źródło cennej wiedzy o wartościach aplikacyjnych jest podstawą podejmowania skutecznych decyzji rynkowych⁵⁰.

49 S. Stratten, *op. cit.*

50 B. Gregor, M. Kalińska-Kula, *Badania marketingowe na użytek decyzji menedżerskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.

Rozdział 3

Wartość jako źródło przewagi konkurencyjnej

3.1. Definicja wartości na gruncie koncepcji marketingowej

Zagadnienie wartości stało się przedmiotem debat i rozważań wielu praktyków i badaczy. Wartość dla klienta jest bowiem istotnym elementem przesądzającym o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa¹. Wielość podejść i konotacji związanych z tym pojęciem wskazuje jednak na jego wielowymiarową naturę. Studia dotyczące wartości obejmują takie pojęcia jak wartość dodana, łańcuch wartości, postrzegana wartość, wartość dla udziałowców czy wartość powstająca w procesie użytkowania (*value in-use*). O wartości możemy mówić z wielu perspektyw: perspektywy zarządzania, finansów, marketingu, usług, wzornictwa czy innowacji i rozwoju produktów. Wielość obszarów, w których pojawia się zagadnienie wartości, wpływa na powstawanie definicji, objaśniających jej istotę z perspektywy różnych paradygmatów, właściwych dla danej dyscypliny czy obszaru. Pojęcie wartości trudno jest zatem zdefiniować jednoznacznie, a dodatkowo, jak podkreśla H. Mruk, utrudnione jest to poprzez subiektywną perspektywę postrzegania wartości przez poszczególne podmioty rynkowe². Wartość, według najbardziej ogólnej definicji na gruncie teorii marketingu, to inaczej „zdolność produktów, usług i aktywności do zaspokojenia potrzeby lub dostarczenia korzyści nabywcy”³. Współczesne teorie marketingu

-
- 1 H. Mruk, *Wartość dla klienta a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa*, [w:] B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Poltext, Warszawa 2010, s. 219.
 - 2 H. Mruk, B. Stępień, *Tworzenie wartości dla klienta z perspektywy konsumentów i przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
 - 3 C. Haksever, R. Chaganti, R.G. Cook, *A Model of Value Creation: Strategic View*, „Journal of Business Ethics” 2004, vol. 49(3), s. 295–307.

stawiają klienta w centrum zainteresowania, i to klient, jako finalny nabywca dóbr i usług, określa końcową i jednocześnie subiektywną wartość i jej rozmiar w transakcji wymiany. W tej perspektywie wartość może być postrzegana jako wiązka korzyści dla klienta wynikających z konsumpcji dobra lub usługi zarówno w trybie bieżącym, związanym bezpośrednio z konsumpcją, jak i odroczonym⁴. Wartość, z perspektywy korzyści osiągniętych przez klienta, w literaturze przedmiotu jest definiowana w różnych wymiarach. J.N. Sheth, B.I. Newman i B.L. Gross definiują pięć wymiarów: funkcjonalny, społeczny, emocjonalny, poznawczy oraz racjonalny⁵. J.C. Sweeney i G.N. Soutar proponują cztery wymiary: emocjonalny, społeczny i funkcjonalny w aspekcie relacji ceny do wartości oraz funkcjonowania do jakości⁶. Z. Deng i in., H.Y. Wang i in., M.E. Ruiz-Molina obok wymiaru funkcjonalnego, społecznego i emocjonalnego proponują dodatkowo wymiar ekonomiczny⁷.

Dotychczasowe koncepcje marketingu, podkreślając istotne znaczenie i rolę wartości w budowaniu satysfakcji klientów i rentowności działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa, przypisywały proces jej wytwarzania przedsiębiorstwu. Wartość była postrzegana jako wytwarzana przez organizację dla klientów. Upraszczając, można zatem powiedzieć, że klienci byli jedynie odbiorcami wartości. Firmy zajmowały się procesem wytwarzania wartości, a następnie efekty tego procesu przenoszone były na konsumentów. Ma to oczywiście swoje źródła w konstruowaniu teorii wartości w oparciu o teorię ekonomii, w której wartość jest stosunkiem nakładów i efektów, a klient jedynie pasywnym odbiorcą. W tym ujęciu proces wytwarzania wartości kończył się wraz ze sprzedażą produktu i usługi. Zmiany zachodzące w orientacji marketingowej przyniosły jednak zmianę perspektywy postrzegania procesu samej konsumpcji jako potencjalnego obszaru, w którym wartość może być tworzona i dostarczana. Akceptacja założenia, że nie

4 K. Iwińska-Knop, K. Szymańska, *Zmiany w zakresie zarządzania wartościami dla klienta na rynku kultury niszowej na przykładzie polskich kin studyjnych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 256, s. 83.

5 J.N. Sheth, B.I. Newman, B.L. Gross, *Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values*, „Journal of Business Research” 1991, vol. 22(2), s. 159–170, [http://dx.doi.org/10.1016/0148-2963\(91\)90050-8](http://dx.doi.org/10.1016/0148-2963(91)90050-8) (dostęp: 12 listopada 2017).

6 J.C. Sweeney, G.N. Soutar, *Consumer Perceived Value: The Development of a Multiple Item Scale*, „Journal of Retailing” 2001, vol. 77(2), s. 203–220, [http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359\(01\)00041-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00041-0) (dostęp: 12 listopada 2017).

7 Z. Deng, Y. Lu, K.K. Wei, J. Zhang, *Understanding Customer Satisfaction and Loyalty: An Empirical Study of Mobile Instant Messages in China*, „International Journal of Information Management” 2010, vol. 30(4), s. 289–300, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.10.001> (dostęp: 12 listopada 2017); H.Y. Wang, C. Liao, L.H. Yang, *What Affects Mobile Application Use? The Roles of Consumption Values*, „International Journal of Marketing Studies” 2013, vol. 5(2), s. 11, <http://dx.doi.org/10.5539/ijms.v5n2p11> (dostęp: 12 listopada 2017); M.E. Ruiz-Molina, I. Gil-Saura, *Perceived Value, Customer Attitude and Loyalty in Retailing*, „Journal of Retail and Leisure Property” 2008, vol. 7(4), s. 305–314, <http://dx.doi.org/10.1057/rlp.2008.21> (dostęp: 12 listopada 2017).

tylko proces wytwarzania, ale również konsumpcji może stanowić źródło wartości wprowadziła zmiany w postrzeganiu definicji i sposobów generowania wartości wśród praktyków oraz badaczy przedmiotu. Konsumpcja stała się źródłem wartości funkcjonalnej w procesie użytkowania (*value in-use*), ale również wartości emocjonalnej, odpowiadając na potrzeby konsumentów związane z posiadaniem określonych dóbr i usług. Znaczący wpływ na postrzeganie i traktowanie wartości na przestrzeni lat miały również koncepcje wywodzące się z marketingu wzbogaconego produktu, jakości usług, satysfakcji klientów, a przede wszystkim koncepcji systemu wartości obejmującej model łańcucha wartości upowszechniony przez M. Portera, które w późniejszym czasie stały się podstawą do rozwoju marketingu partnerskiego (relacji). Podstawą koncepcji marketingu relacji jest założenie, że źródłem wartości dla klienta, jak i dla przedsiębiorstwa jest relacja powstająca pomiędzy nimi⁸.

W wyniku zmian zachodzących na rynku, szczególnie w obszarze pozycji strategicznej konsumenta, a także możliwości technologicznych coraz częściej obserwujemy, że klienci uczestniczą w procesie tworzenia wartości, a sama wartość i proces jej kreowania zaczyna wykraczać poza mury firmy. Oznacza to, że dotychczasowa koncepcja marketingu w odniesieniu do wartości powinna uwzględniać przesunięcie z wytwarzania wartości na rzecz klientów na wytwarzanie wartości z klientami.

Orientacja marketingowa ulokowała wprawdzie klienta w centrum uwagi przedsiębiorstwa, jednak nie był on nigdy zaangażowany w znaczące relacje z organizacją. Stanowił źródło informacji poddawane badaniom i obserwacjom, przynależał do zbioru grupy docelowej, wybranego segmentu klientów, był celem działań reklamowych i komunikacyjnych oraz odbiorcą w procesie sprzedaży. W tradycyjnym ujęciu główną i oczekiwaną przez przedsiębiorstwa rolę klienta było podjęcie decyzji o zakupie lub rezygnacja z niego⁹. Dokonująca się na przestrzeni ostatnich lat zmiana postrzegania roli klienta, której zarówno źródłem, jak i skutkiem jest silniejsza pozycja konsumenta na rynku, jeszcze bardziej umacnia rolę nabywców w relacji przedsiębiorstwo-klient, przesuując go z pozycji pasywnego odbiorcy wartości do jej aktywnego współtwórcy.

Współtworzenie (*co-creation*) to nowy paradygmat w literaturze zarządzania¹⁰. Pojęcie współtworzenia wartości pojawiło się po raz pierwszy w 1996 r. i zostało zaproponowane przez A. Kambil, A. Ginsberg i M. Bloch¹¹, a następnie spopularyzowane

8 I. Rutkowski, *Marketingowe koncepcje wartości*, „Marketing i Rynek”, 2006, vol. 2, s. 6.

9 V. Ramaswamy, F. Gouillart, *The Power of Co-Creation, Build It with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits*, Free Press, New York–Toronto–Sydney 2010.

10 M. Galvagno, D. Dalli, *Theory of Value Co-Creation: A Systematic Literature Review*, „Managing Service Quality” 2014, vol. 24(6), s. 643–683.

11 A. Kambil, A. Ginsberg, M. Bloch, *Re-Inventing Value Propositions*, Information System Working Papers Series, New York 1996, <http://ssrn.com/abstract=1284822> (dostęp: 11 maja 2017).

przez C.K. Prahalad i V. Ramaswamy¹². Wspólne wytwarzanie wartości (*value co-creation*) to według C.K. Prahalad i V. Ramaswamy efekt interakcji pomiędzy organizacją i konsumentami w wyniku integracji zasobów¹³. Również M. Galvagno i D. Dalli definiują współtworzenie jako proces tworzenia wartości przez firmy i klientów w oparciu o wzajemne interakcje¹⁴. C.K. Prahalad i V. Ramaswamy podkreślają, że interakcja nie musi dotyczyć fizycznych produktów. Nie musi być również związana z przepływem środków płatniczych. Może zatem wykraczać poza klasycznie pojmowany mechanizm transakcji. Istotną determinantą tak pojmowanego pojęcia wspólnego wytwarzania wartości jest wykorzystanie technologii informacyjnych i komunikacyjnych¹⁵. Autorzy definiują wspólne wytwarzanie wartości jako formę strategii marketingowej lub biznesowej, która zakłada wytwarzanie wzajemnej wartości zarówno dla firmy, jak i dla klientów. W podejściu tym rynek postrzegany jest jako miejsce wymiany pomiędzy firmami i aktywnymi konsumentami w zakresie idei, zasobów i zdolności do wytwarzania wartości, poprzez nowe formy wzajemnych interakcji czy też mechanizmy uczenia się. Interakcje, które prowadzą do powstania unikalnego doświadczenia dla indywidualnego klienta, mogą stanowić nowe źródło przewagi konkurencyjnej dla firm. W procesie współtworzenia wartość jest zatem efektem pracy zarówno firmy, jak i konsumenta, powinna więc przynosić korzyść obu stronom. Korzyści te są efektem wykorzystania połączonych możliwości uczestników i, jak podkreślają V. Ramaswamy i K. Ozcan, „przyczyniają się do zwiększenia dobrostanu stron”¹⁶. W definicjach W.D. Hoyera i in. oraz A.L. Roggeveena i in. pojawia się również element związany z zakresem stosowania współpracy: współtworzenie wartości poprzez współpracę i interakcje z klientami może bowiem dotyczyć jednego bądź wielu etapów produkcji i konsumpcji¹⁷. Odejście od postrzegania firmy i klientów jako elementów usytuowanych po przeciwnych stronach pozwala wykorzystać potencjał wzajemnych interakcji i stwarza szansę rozwoju nowych możliwości biznesowych¹⁸. Z kolei przedsiębiorstwo, które podejmuje działania w zakresie współtworzenia wartości z klientami, to zgodnie z propozycją V. Rama-

12 Zob. C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-Opting Customer Competence*, „Harvard Business Review” 2000, vol. 78(1), s. 79–90; C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *The New Frontier of Experience Innovation*, „MIT Sloan Management Review” 2004, vol. 44(4), s. 12–18; C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-Creating Unique Value with Customers*, „Strategy and Leadership” 2004, vol. 32(3), s. 4–9; C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation*, „Journal of Interactive Marketing” 2004, vol. 18(3), s. 5–14.

13 C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-Opting...*, s. 79–90; C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-Creation Experiences...*, s. 14.

14 M. Galvagno, D. Dalli, *op. cit.*, s. 643–683.

15 Z. Pilgrimieni, A. Dovaliene, R. Virvilaite, *Consumer Engagement in Value Co-Creation: What Kind of Value it Creates for Company?*, „Engineering Economics” 2015, vol. 26(4), s. 452–460.

16 V. Ramaswamy, K. Ozcan, *op. cit.*, s. 12.

17 Zob. W.D. Hoyer i in., *Consumer Cocreation in New Product Development*, „Journal of Service Research” 2010, vol. 13(3), https://www.researchgate.net/publication/228676288_Consumer_Cocreation_in_New_Product_Development (dostęp: 12 lutego 2016); A.L. Roggeveen, M. Tiroso, D. Grewal, *op. cit.*, s. 771–790.

18 M. Galvagno, D. Dalli, *op. cit.*, s. 643–683.

swamy'ego i F. Goullarta „przedsiębiorstwo odpowiadające na informacje płynące od wszystkich uczestników procesu, tj. klientów, pracowników, partnerów i udziałowców, poprzez ciągłe projektowanie i modyfikację wartości z ich udziałem”¹⁹. Definiują oni przedsiębiorstwo współtworzące, w którym proces współtworzenia wartości wymusza demokratyzację i decentralizację, jednocześnie otwierając się na klientów (w tym również tworzące się społeczności klientów), dostawców, partnerów i pracowników²⁰. V. Ramaswamy i F. Gouillard przekonują, że tradycyjne podejście do budowania relacji z klientami i wytwarzania wartości traci na znaczeniu²¹. Dopóki przedsiębiorstwa oferowały niewielką ilość produktów, a potrzeby konsumentów były stosunkowo proste i mogły być zaspokojone poprzez dostępną na rynku ofertę, firmy były w stanie podążać za pragnieniami nabywców, a w razie wątpliwości pozyskiwać cenne informacje z rynku z wykorzystaniem badań marketingowych. Była to najprostsza forma współtworzenia wartości z klientami na odległość. Zmiany rynkowe i coraz bardziej wyraźne zmiany zachowań konsumentów, a także stopień zróżnicowania ich potrzeb i oczekiwań wymuszają obecnie na przedsiębiorstwach konieczność podjęcia współpracy i pozostawania w bezpośredniej interakcji ze swoimi klientami i potencjalnymi nabywcami²². Przyszłość jest związana z podejściem wykorzystującym współtworzenie jako jeden z głównych elementów determinujących osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na współczesnym turbulentnym rynku. To podejście do pojmowania roli przedsiębiorstwa współtworzącego wartość znajduje również swoje odbicie w szeregu obserwacji stanowiących swego rodzaju manifest współtworzenia. Warto w tym miejscu wymienić najistotniejsze spostrzeżenia sformułowane przez V. Ramaswamy'ego i F. Gouillarta:

1. Przedsiębiorstwa nastawione na współtworzenie koncentrują działania na doświadczeniach swoich klientów i udziałowców, wynikających z interakcji z produktem, procesami i ludźmi. Interakcje te zachodzą z uczestnikami na platformach budowania zaangażowania.
2. Współtworzenie opiera się na trzech równorzędnych pod względem znaczenia aspektach: platformach zaangażowania, doświadczeniu ludzi, wspólnym procesie tworzenia przez indywidualnych uczestników.
3. Platformy zaangażowania mogą przybierać różne formy. Technologia pełni funkcję drugorzędną w stosunku do filozofii i reguł budowania zaangażowania.
4. Doświadczenia ludzi są wynikiem interakcji. Menedżerowie muszą przestać się z myślenia o produktach i usługach na myślenie o doświadczeniach.
5. Platformy zaangażowania podlegają ciągłym zmianom. Niezbędne jest myślenie w kategoriach współtworzenia²³.

19 V. Ramaswamy, F. Gouillard, *op. cit.*, s. 36.

20 *Ibidem*, s. 133.

21 *Ibidem*, s. 105.

22 K.R. Ranjan, S. Read, *Value Co-Creation: Concept and Measurement*, „Journal of the Academic Marketing Science” 2014, vol. 44(3), s. 5.

23 V. Ramaswamy, F. Gouillard, *op. cit.*, s. 250.

Tabela 3.1. Zestawienie definicji współtworzenia wartości

Autor	Definicja
C. Grönroos i P. Voima (2013)	„[...] kreowanie przez konsumentów wartości w użytkowaniu (<i>value in use</i>), gdzie współtworzenie jest funkcją interakcji”
T. Roser i in. (2013)	„[...] interaktywny, kreatywny i społeczny proces pomiędzy udziałowcami, zainicjowany przez firmę na wybranym etapie procesu kreowania wartości”
N. Ind i N. Coates (2013)	„[...] proces dostarczający możliwości interakcji wychodzących, w którym organizacja dzieli swój świat z zewnętrznymi udziałowcami, generując w zamian wgląd (<i>insight</i>) pozyskany w wyniku zaangażowania”
M.D. Lambert i M.G. Enz (2012)	„[...] cykl, na który składają się trzy fazy: (1) wspólne opracowanie propozycji wartości, (2) aktualizacja wartości, (3) określenie wartości”
C. Grönroos (2012)	„[...] wspólna aktywność oparta na współpracy pomiędzy stronami zaangażowanymi w bezpośrednie interakcje, której celem jest wytworzenie wartości istotnej dla jednej lub obu stron”
B. Edvardsson i in. (2011)	„[...] kształtowana przez siły społeczne, aplikowana w struktury społeczne, może być asymetryczna dla zaangażowanych aktorów”
E. Gummesson i C. Mele (2010)	„[...] proces pomiędzy zaangażowanymi i oddanymi aktorami (Actor2Actor)”
Ch. Xie i in. (2008)	„Prosumpcja jako proces wytwarzania wartości podejmowany przez konsumenta, którego efektem jest produkcja produktu, który zostanie poddany konsumpcji i będzie źródłem doświadczeń w procesie konsumpcji”
D. Zwick i in. (2008)	„Zbiór strategii i procedur przedsiębiorstwa ukierunkowany na rekonfigurację relacji społecznych, których celem jest pozyskanie wiedzy kreatywnej jednostki”
A.F. Payne i in. (2008)	„[...] proces obejmujący dostawcę kreującego propozycję wartości oraz konsumenta oceniającego wartość produktu lub usługi w procesie konsumpcji”
K. Wikström (1996)	„[...] interakcja pomiędzy firmą a konsumentem w celu pozyskania wartości dodanej”

Źródło: A.K. Agrawal, Z. Rahman, *Roles and Resource Contributions of Customers in Value Co-Creation*, „International Strategic Management Review” 2015, nr 3, s. 144–160.

Zdaniem P. Kotlera pojęcie „współtworzenia” (*co-creation*) odnosi się do kolejnego etapu rozwoju strategii marketingu. Autor licznych podręczników akademickich podkreśla konieczność kształcenia przyszłych kadr marketingowych w kierunku wykorzystania potencjału tkwiącego we współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami i klientami oraz konieczność zmiany podejścia wśród kadry zarządzającej i propagowania myślenia o wspólnym wytwarzaniu wartości i wykorzystywaniu platform współpracy. P. Kotler zwraca uwagę, że zalety współpracy pomiędzy firmą i jej udziałowcami oraz klientami umożliwią firmom uzyskanie wglądu w potrzeby rynku wzmacniającego pozycję konkurencyjną firmy, stając się źródłem niespotykanych wcześniej korzyści²⁴. Tradycyjne podejście do procesu wytwarzania wartości pomimo umiejscawiania konsumenta w centrum zainteresowania firmy stawiało go mimo wszystko w pozycji odbiorcy, a jego rola ograniczona była do pasywnego odpowiadania na pytania, udzielania informacji na tematy interesujące firmę czy reagowania i kontaktu z marką w punktach styku ustanowionych przez samą firmę, tzw. *touch point*. Klienci poddawani byli również wielu działaniom wynikającym z marketingowego podejścia do zarządzania firmą, takim jak segmentacja, badania, obserwacja, czy też po prostu stanowili grupę docelową dla działań rynkowych podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Klienci jako kreatorzy popytu i użytkownicy produktów i usług mieli oczywiście wpływ na ostateczny kształt oferty, jednak ich rola w wytwarzaniu wartości, którą finalnie nabywali, ograniczała się do możliwości przedstawienia swoich preferencji, opinii oraz ostatecznej decyzji o realizacji zakupu. Nie brali nigdy wcześniej udziału w projektowaniu produktu, opracowywaniu działań marketingowych czy doborze kanałów sprzedaży. Dzięki technologii i sieciowym połączeniom o charakterze globalnym współcześni klienci mają znacznie większe oczekiwania, dzielą się między sobą doświadczeniami z użytkowania produktów i usług oraz, jak zauważają V. Ramaswamy i K. Ozcan, deklarują chęć angażowania się w procesy projektowania produktów, wartości i ciągły dialog z przedsiębiorstwem²⁵. Mamy więc obecnie do czynienia ze zmianą paradygmatu w obszarze wytwarzania wartości, następuje bowiem przesunięcie w tym zakresie od procesu ulokowanego wewnątrz firmy i wykorzystującego jej zasoby, do procesu wytwarzania wartości wspólnie z klientami. Autorzy opierają nowy paradygmat kreowania wartości na poniższych kryteriach:

- a) interakcje jako źródło kreowania wartości
- b) kreowanie i rozwijanie wartości wspólnie z udziałowcami i indywidualnymi podmiotami
- c) wykorzystanie umiejętności indywidualnych podmiotów oraz możliwości technologicznych i zasobów przedsiębiorstwa, zarówno w sektorze prywatnym, publicznym, jak i społecznym, jako połączonej bazy zasobów

²⁴ Kotler *on the New Marketing of Co-Creation*, <https://www.siliconrepublic.com/companies/2009/02/01/kotler-on-the-new-marketing-of-co-creation> (dostęp: 29 maja 2016).

²⁵ V. Ramaswamy, K. Ozcan, *op. cit.*, s. 86.

- d) innowacyjne platformy zaangażowania jako sposób na wspólne wytwarzanie wartości przez podmioty indywidualne w oparciu o połączone zasoby
- e) wykorzystanie ekosystemu możliwości opartych na połączonych społecznościach o zróżnicowanym charakterze w celu odkrycia nowych możliwości kreowania wartości
- f) zindywidualizowane doświadczenie jako podstawa uzyskania rezultatów w obszarze wartości
- g) dobrostan jako podstawa wspólnych aspiracji²⁶.

Wspólne wytwarzanie wartości z klientami może mieć miejsce w różnych obszarach. A.K. Agrawal i Z. Rahman wymieniają następujące obszary współtworzenia wartości:

- współprodukcja (*co-production*)
- wspólna innowacja (*co-innovation*)
- wspólny rozwój (*co-development*)
- wspólne generowanie pomysłów (*co-ideation*)²⁷.

Podkreślają jednocześnie, że granice tych obszarów nie są wyraźne i mogą się przenikać. Działania te mogą występować jako pojedyncze inicjatywy bądź stanowić część większego procesu, jak w przypadku wspólnego opracowywania i wdrażania innowacji. Możemy tu mieć do czynienia ze wspólnym gromadzeniem idei, ich rozwojem, procesem wspólnej selekcji, testowaniem czy finalnie plasowaniem na rynku. Z kolei M. Galvagno i D. Dalli podkreślają, że współtworzenie wartości może mieć wymiar zarówno fizyczny, jak i symboliczny, w związku z tym wyodrębniają dwa pojęcia: współtworzenie (*co-creation*) oraz współprodukcję (*co-production*), dostrzegając potrzebę rozróżnienia tych pojęć²⁸. Przyjmują zatem współtworzenie, podobnie jak S.L. Vargo i R.F. Lush²⁹, jako bardziej ogólną koncepcję, która obejmuje rozmaite przejawy wykorzystania interakcji pomiędzy klientami i firmami w celu wytworzenia wartości. Wśród nich wymieniają:

- a) obszary ściśle powiązane z istotną rolą usług jako czynnika decydującego w pierwszej kolejności o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa, w której aktywny udział biorą współpracujący ze sobą klienci³⁰
- b) obszar, który wywodzi się z perspektywy badań kulturowych, gdzie w centrum zainteresowania stoi klient, zakładających, że konsumpcja ma charak-

²⁶ *Ibidem*, s. 9.

²⁷ A.K. Agrawal, Z. Rahman, *op. cit.*, s. 144–160.

²⁸ M. Galvagno, D. Dalli, *op. cit.*, s. 643–683.

²⁹ Por. S.L. Vargo, R.F. Lusch, *Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2008, vol. 36, nr 1, s. 1–10.

³⁰ Zob. M.R. Solomon i in., *A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter*, „Journal of Marketing” 1985, vol. 49, nr 1, s. 99–111; A.L. Ostrom i in., *Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service*, „Journal of Service Research” 2010, vol. 13, nr 1, s. 4–36.

ter symboliczny i kulturowy, a konsument nadaje produktom i usługom subiektywne znaczenie³¹, które może również przesądzać o ich atrakcyjności³²

c) obszar zarządzania innowacjami³³, zarządzania relacjami z klientami³⁴, elektronicznych platform służących angażowaniu klientów³⁵ czy platform dedykowanych otwartym innowacjom (*open innovation*)³⁶.

Również wiele obszarów marketingu odwołuje się do współtworzenia, m.in. business marketing³⁷, marketing doświadczeń (*experiential marketing*)³⁸, komunikacja³⁹ czy zarządzanie marką⁴⁰.

Efekty współtworzenia powinny być rozpatrywane przez pryzmat roli klienta w procesie oraz zasobów, w jakie został wyposażony do realizacji tych zadań⁴¹. An-

31 M. Galvagno, D. Dalli, *op. cit.*, s. 645.

32 E.J. Arnould, C.J. Thompson, *Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of Research*, „Journal of Consumer Research” 2005, vol. 31, nr 4, s. 868–882.

33 Zob. E. von Hippel, *Lead Users: A Source of Novel Product Concepts*, „Management Science” 1986, vol. 32, nr 7, s. 791–805; E. von Hippel, *Democratizing Innovation*, MIT Press, Cambridge 2005; H.W. Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston 2003; H.W. Chesbrough, *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Harvard Business School Press, Boston 2006.

34 Zob. S. Alavi, V. Ahuja, Y. Medury, *Metcalfe’s Law and Operational, Analytical and Collaborative CRM-Using Online Business Communities for Co-Creation*, „Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing” 2012, vol. 20, nr 1, s. 35–45.

35 Zob. K. Jonsson, U. Westergren, J. Holmstrom, *Technologies for Value Creation: An Exploration of Remote Diagnostics Systems in the Manufacturing Industry*, „Information Systems Journal” 2008, vol. 18, nr 3, s. 227–245; V. Zwass, *Co-Creation: Toward a Taxonomy and an Integrated Research Perspective*, „International Journal of Electronic Commerce” 2010, vol. 15, nr 1, s. 11–48.

36 Zob. U.H. Westergren, *Opening up Innovation: The Impact of Contextual Factors on the Co-Creation of IT-Enabled Value Adding Services within the Manufacturing Industry*, „Information Systems and e-Business Management” 2011, vol. 9, nr 2, s. 223–245.

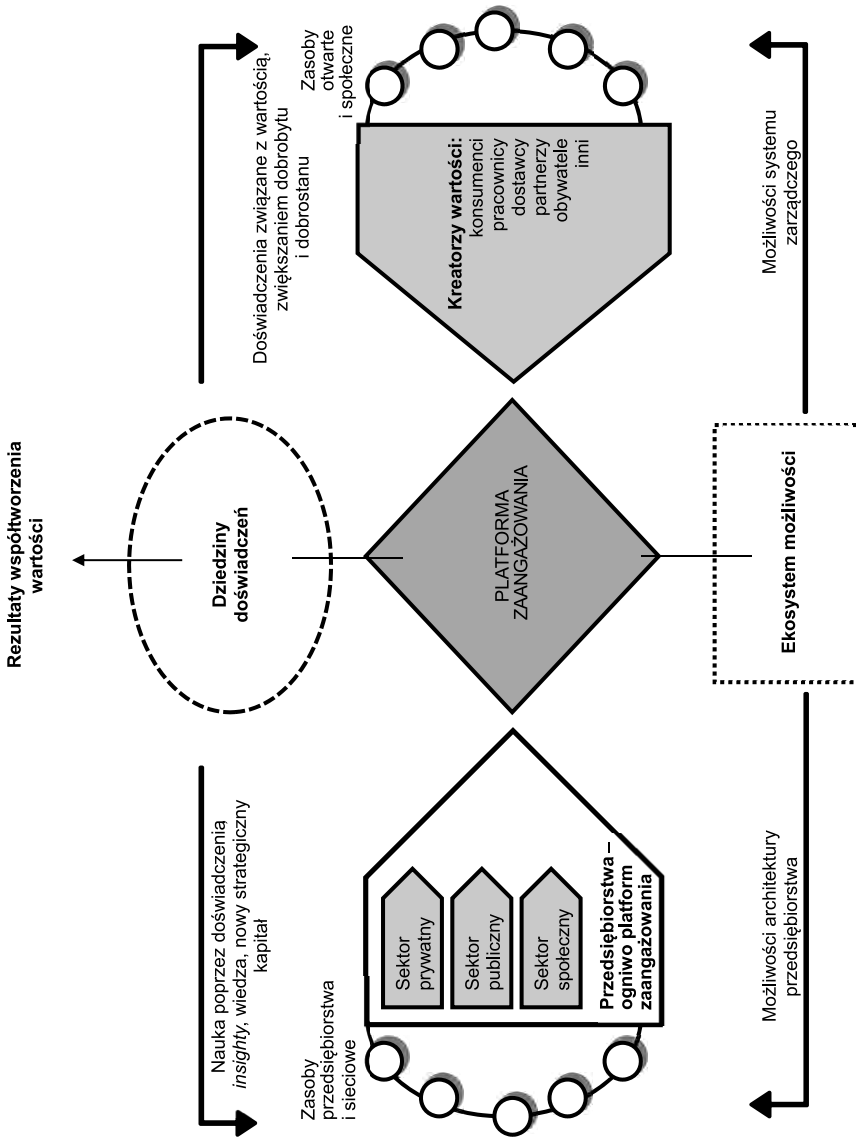
37 Zob. H.A. Liu, *Customer Value and Switching Costs in Business Services: Developing Exit Barriers Through Strategic Value Management*, „Journal of Business and Industrial Marketing” 2006, vol. 21, nr 1, s. 30–37; B. Cova, R. Salle, *Marketing Solutions in Accordance with the S-D Logic: Co-Creating Value with Customer Network Actors*, „Industrial Marketing Management” 2008, vol. 37, nr 3, s. 270–277.

38 Zob. C. Gentile, N. Spiller, G. Noci, *How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-Create Value with the Customer*, „European Management Journal” 2007, vol. 25, nr 5, s. 395–410; A.F. Payne, K. Storbacka, P. Frow, *Managing the Co-Creation of Value*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2008, vol. 36, nr 1, s. 83–96.

39 Zob. A.M. Muniz, H.J. Schau, *How to Inspire Value-Laden Collaborative Consumer-Generated Content*, „Business Horizons” 2011, vol. 54, nr 3, s. 209–217.

40 Zob. A.F. Payne i in., *Co-Creating Brands: Diagnosing and Designing the Relationship Experience*, „Journal of Business Research” 2009, vol. 62, nr 3, s. 379–389; M.A. Merz, Y. He, S.L. Vargo, *The Evolving Brand Logic: A Service-Dominant Logic Perspective*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2009, vol. 37, nr 3, s. 328–344.

41 A. K. Agrawal, Z. Rahman, *op. cit.*, s. 145.



Rysunek 3.1. Współtworzenie wartości z wykorzystaniem platformy zaangażowania

Źródło: V. Ramaswamy, K. Ozcan, *The Co-Creation Paradigm*, Stanford University Press, Stanford, California 2014, s. 8.

gażowanie klientów z perspektywy firmy może również przybierać rozmaite postaci w wyniku pojawiających się nowych rozwiązań technologicznych. Obecnie możemy obserwować stałą ewolucję w tym obszarze, kreującą nowe płaszczyzny współdziałania. Wśród najciekawszych praktyk warto z całą pewnością wymienić *crowdsourcing*, *open innovation* czy *mass collaboration*. Bez względu na wybraną formę angażowania klientów oraz sektor działania firmy – prywatny, publiczny czy społeczny – warunkiem umożliwiającym budowanie zaangażowania na masową skalę, prowadzącego do wspólnego tworzenia wartości jest platforma zaangażowania⁴². Jej umiejscowienie w obszarze współtworzenia wartości przedstawia rysunek 3.1.

Zarówno obszary, w których współczesne przedsiębiorstwa mogą upatrywać potencjał wynikający z podejmowania działań w zakresie wspólnego wytwarzania wartości, jak i sama realizacja strategii kreowania wartości w przedsiębiorstwie z wykorzystaniem potencjału klientów wymagają od firm i menadżerów odpowiedzialnych za ten obszar daleko idących zmian. Związane są one z nowym podejściem, polegającym na próbowaniu kolejnych rozwiązań, podejmowaniu eksperymentów, szybkiemu wyciąganiu wniosków i reagowaniu w odpowiedni sposób. Z uwagi na brak sprawdzonych reguł konieczne jest podejmowanie działań w warunkach niepewności. Często sprowadza się to do testowania kolejnych inicjatyw i łączenia potencjalnych nowych możliwości wytwarzania wartości z odpowiednimi zasobami. Zgodnie z założeniami R. Kozielskiego w odniesieniu do poziomów przewagi konkurencyjnej z punktu widzenia jej trwałości i trudności w skopiowaniu przez konkurencję działania takie znalazłyby się na trzecim, najłatwiejszym do skopiowania poziomie⁴³, jednak etap ten pozwala firmom na ocenę skuteczności i dostosowanie sposobów funkcjonowania organizacji do wykorzystania w pełni możliwości płynących ze współtworzenia. W rezultacie przedsiębiorstwa mogą osiągnąć najwyższy poziom konkurowania, na którym współtworzenie może być wpisane w filozofię działania firmy i przesądzać o jej sukcesie w dłuższej perspektywie czasu.

3.2. Konceptcje tworzenia i podziału wartości

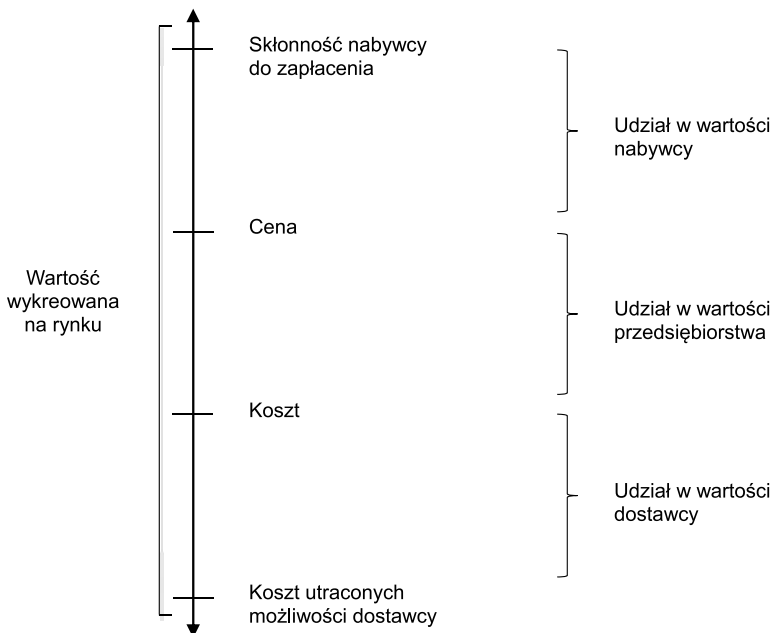
Konceptcja tworzenia i podziału wartości pojawia się w pracy A.M. Brandenburgera i H.W. Stuarta z 1996 r. zatytułowanej *Value-Based Business Strategies*⁴⁴. Definiują oni wartość jako efekt interakcji, które zachodzą pomiędzy uczestnikami rynku

42 V. Ramaswamy, K. Ozcan, *op. cit.*, s. 12.

43 R. Kozielski, *Zróżnicowanie źródeł sukcesu – analiza porównawcza firm funkcjonujących w tradycyjnym i internetowym modelu działania*, „Marketing i Rynek”, 2017, nr 4, s. 178.

44 A.M. Brandenburger, H.W. Stuart, *Value-Based Business Strategies*, „Journal of Economics and Management”, 1996, vol. 5, nr 1, s. 5–24.

w łańcuchu transakcyjnym w ramach procesu sprzedaży dóbr i usług. Proces ten łączy udziały w otrzymywaniu wartości przez dostawców, przedsiębiorstwa oraz nabywców, gdzie wartość dostawcy wynika z różnicy pomiędzy kosztem utraconych możliwości a kosztem zakupu ponoszonym przez przedsiębiorstwo, wartość przedsiębiorstwa jest różnicą pomiędzy kosztem wytworzenia produktu czy usługi bądź jego pozyskania od dostawcy a ceną, za którą nabywca decyduje się na zakup oferty, natomiast wartość ostatecznego odbiorcy jest zdefiniowana poprzez różnicę pomiędzy ceną, jaką klient skłonny jest zapłacić, a faktyczną ceną produktu czy usługi. Można zatem spojrzeć na to podejście przez pryzmat dwóch procesów: kreowania wartości przez uczestników łańcucha wartości oraz podziału wytworzonej wartości pomiędzy jej uczestników.



Rysunek 3.2. Kreowanie i podział wartości na rynku

Źródło: A.M. Brandenburger, H.W. Stuart, *Value-Based Business Strategies*, „Journal of Economics and Management” 1996, vol. 5, nr 1, s. 13.

A.M. Brandenburger i H.W. Stuart zauważają, że łańcuch tworzenia wartości podlega nieustannym modyfikacjom z uwagi na występującą na rynku konkurencję. Firmy, które rywalizują na rynku o uwagę klienta, mogą osiągać przewagę konkurencyjną w stosunku do innych podmiotów w tym samym ogniwie łańcucha wartości poprzez wytworzenie wartości dodanej. Stanowi ona różnicę pomiędzy wartością wytworzoną w ramach jednego łańcucha wartości przez wszystkich jego uczestników a wartością wykreowaną przez pozostałe podmioty danego łańcucha po odję-

ciu wartości wykreowanej przez firmę⁴⁵. Maksymalna wartość, która może stać się udziałem danej firmy, jest w takim ujęciu równa wartości dodanej przez nią, wykreowanej w danym łańcuchu wartości, zatem jej zdolności do wytworzenia wartości dodanej są miarą wygenerowanych rezultatów. A.M. Brandenburger i H.W. Stuart upatrują źródeł możliwości zwiększania wartości dodanej w zwiększaniu gotowości nabywców do zapłaty za produkty i usługi przedsiębiorstwa, zmniejszaniu kosztów utraconych możliwości u dostawców bądź zwiększaniu tych kosztów u dostawców współpracujących z konkurentami firmy oraz obniżaniu gotowości nabywców do zapłaty za konkurencyjne produkty. Rozwinięcie tej koncepcji stanowi opracowany przez A.M. Brandenburgera i B.J. Nalebuffa *Value Net Model*, którego założenia zostały opisane w książce z 1996 r. pod tytułem *Co-Operation*⁴⁶. Opisuje on zależności pomiędzy uczestnikami rynku: klientami, dostawcami, konkurentami oraz firmami oferującymi produkty komplementarne, mogące stanowić uzupełnienie oferty firmy. M. Krzyżanowska zwraca uwagę na praktyczny wymiar w kształtowaniu strategii kreowania wartości zaproponowanego przez autorów podejścia PARTS, stanowiącego akronim od słów *players* (uczestnicy), *added value* (wartość dodana), *rules* (reguły), *tactics* (taktyki), *scope* (zasięg)⁴⁷, który zwraca uwagę na sieciowy charakter relacji występujących na rynku pomiędzy jego uczestnikami. W ujęciu tym pojawia się pojęcie sieci wartości, w której przedsiębiorstwa mogą nie tylko konkurować w działaniach o uwagę konsumenta, ale przede wszystkim współpracować z pozostałymi podmiotami rynku w celu zwiększenia udziału w rynku i osiągnięcia sukcesu⁴⁸. Sieciowe kreowanie wartości znajduje również swoje odbicie w warunkach wirtualnego rynku. Funkcjonowanie w ramach wirtualnej sieci powiązań według G. Mazurka musi odbywać się przy zachowaniu zaufania pomiędzy partnerami. Podkreśla on również znaczenie technologii, dzięki której tworzenie wartości w oparciu o sieć, a nie łańcuch wartości, nabiera jeszcze większego znaczenia. Zdaniem G. Mazurka zachodzące na tym gruncie zmiany w sposobie wytwarzania wartości prowadzą do wzrostu korzyści wynikających ze ścisłej specjalizacji uczestników rynku⁴⁹. Badacz ten koncentruje się głównie na aspekcie podejmowania współpracy w odniesieniu do działań marketingowych, jednak wspomniane przez niego dwie perspektywy stanowiące determinanty do wyboru określonej formy i sposobu podejmowanej współpracy mają według autorki szersze zastosowanie, obejmujące również obszary pozamarketingowej aktywności przedsiębiorstwa. Perspektywy te dotyczą wykorzystania teorii kosztów transakcyjnych Coase'a, zakładającej uzyskiwanie korzyści

45 A.M. Brandenburger, H.W. Stuart, *Value-Based Business Strategies*, „Journal of Economics and Management” 1996, vol. 5, nr 1, s. 13.

46 A.M. Brandenburger, B. J. Nalebuff, *Co-Operation*, Currency Doubleday, New York 1996.

47 M. Krzyżanowska, *Sieciowe kreowanie i podział wartości a marketing*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 8.

48 <https://www.mindtools.com/pages/article/value-net-model.htm> (dostęp: 29 maja 2016).

49 G. Mazurek, *Sieciowe kreowanie wartości a organizacja działalności marketingowej*, „Marketing i Rynek” 2014, vol. 8, s. 545.

z przekazywania wybranych obszarów działalności do podmiotów trzecich w wyniku rekompensaty kosztów koordynacji działań podejmowanych wewnętrznie oraz minimalizacji ryzyka wynikającego z udostępnienia kompetencji na zewnątrz firmy, a także celowego tworzenia asymetrii i wiedzy wpływającej na siłę przetargową uczestników rynku⁵⁰.

Przemiany, jakie zaszły w obszarze źródeł generowania przewagi konkurencyjnej, przedstawia tabela 3.2.

Tabela 3.2. Zmiany w zakresie kluczowych kompetencji

Kryterium	Przedsiębiorstwo	Rodzina/sieć przedsiębiorstw	Wzbogacona sieć
Jednostka analizy	przedsiębiorstwo	rozszerzone przedsiębiorstwo – przedsiębiorstwo, dostawcy, partnerzy	cały system – przedsiębiorstwo, dostawcy, partnerzy, klienci
Zasoby	dostępne w organizacji	dostęp do kompetencji i inwestycji innych firm	dostęp do kompetencji i inwestycji innych firm, dostęp do kompetencji konsumentów, dostęp do inwestycji konsumentów w postaci czasu i poniesionego wysiłku
Dostęp do kompetencji	wewnętrzne procesy właściwe dla danej firmy	uprzywilejowany dostęp do firm w ramach sieci	infrastruktura umożliwiająca aktywny dialog ze zróżnicowanymi grupami konsumentów
Rola managerów	utrzymywanie i budowanie nowych kompetencji	zarządzanie współpracującymi partnerami	pozyskanie kompetencji klientów, zarządzanie spersonalizowanymi doświadczeniami, kształtowanie oczekiwań klientów
Kreowanie wartości	autonomiczne	poprzez współpracę z partnerami	poprzez współpracę z partnerami i aktywnymi konsumentami
Źródła napięć managerskich	autonomia jednostek biznesowych <i>versus</i> wykorzystanie kluczowych kompetencji	partner jest zarówno współtwórcą, jak i konkurentem w obszarze wartości	klient jest zarówno współtwórcą, jak i konkurentem w obszarze wartości

Źródło: V. Ramaswamy, K. Ozcan, *op. cit.*, s. 31.

⁵⁰ *Ibidem*.

Podjęcie w jak najkrótszym czasie działań wykorzystujących mechanizm wspólnego kreowania wartości wydaje się być w dzisiejszym otoczeniu rynkowym kluczowe z punktu widzenia osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przy jednoczesnym zaspokajaniu potrzeb klientów. W tradycyjnym ujęciu przedsiębiorstwa wytwarzają wartość w oparciu o posiadane zasoby, do których zalicza się zasoby finansowe, fizyczne, takie jak maszyny czy fabryki oraz ludzkie, czyli pracowników. W erze transformacji technologicznej pojawił się dodatkowy zasób: wiedza. Nieograniczony dostęp do wiedzy stał się dodatkowym motorem i źródłem pozyskiwania przewagi konkurencyjnej na rynku. Wszystkie wymienione zasoby ulokowane były jednak wewnątrz firmy. Ich liczba i charakter determinowały podstawę do wytworzenia określonej wartości na rynku, która w krótkim czasie miała charakter stały. Liczba i charakter zasobów wpływały również na zakres możliwych aktywności, które firma mogła podjąć w swojej działalności rynkowej. Głównym zadaniem zarządzających w organizacji o określonej liczbie zasobów była zatem ich odpowiednia alokacja i to ona, w głównej mierze, przesądzała o sukcesie lub porażce danego przedsiębiorstwa. Jak słusznie zauważają V. Ramaswamy i K. Ozcan, firmy funkcjonowały w ramach strategii, którą można byłoby określić dwoma słowami: „aspiracje = zasoby”⁵¹.

Lata 90. przyniosły zmianę podejścia w traktowaniu i wykorzystywaniu zasobów, przyczyniając się w wielu przedsiębiorstwach do zmian strategii i sięgania po możliwości rozszerzania dostępnej bazy zasobów. Istotną rolę zaczęły odgrywać alianse strategiczne czy przedsięwzięcia *joint ventures*. Interesujące zestawienie zmian zachodzących na polu strategicznego podejścia do wykorzystywania i pozyskiwania zasobów w celu wytworzenia wartości przedstawia tabela 3.3.

Przesunięcie, jakie nastąpiło w dziedzinie strategicznego myślenia o wytwarzaniu wartości, oznaczało położenie silniejszego nacisku na pozyskiwanie zasobów zamiast ich umiejętnej alokacji jako podstawowego kryterium sukcesu. Firmy zaczęły korzystać z dobrodziejstw globalizacji, komunikacji w czasie rzeczywistym, dostępu do dostawców bez ograniczeń terytorialnych. Podejmowane działania sprzyjały redukcji ryzyka i kosztów, szybszemu rozwojowi nowych możliwości biznesowych i oferty, skróceniu czasu potrzebnego na opracowanie nowych produktów i dostarczenie ich na rynek czy wreszcie poprawie jakości w zakresie produktów i procesów. Poczawszy od roku 2000 możemy obserwować stopniowe wykorzystywanie nowego źródła generowania przewagi konkurencyjnej, jakim stali się sami klienci⁵². Etapy tej ewolucji i zakres zmian przedstawia tabela 3.4.

51 V. Ramaswamy, K. Ozcan, *The Co-Creation Paradigm*, Stanford University Press, Stanford, California, 2014, s. 34.

52 C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-Opting Customer Competence*, „Harvard Business Review” 2000, vol. 78(1), s. 79–90.

Tabela 3.3. Zmiany w postrzeganiu zasobów, możliwości i sposobów wytwarzania wartości

Kryteria	Lata 60. – wczesne lata 80.	Późne lata 80. – wczesne lata 90.	Lata 90.	Po roku 2000
Jednostka analizy	jednostka biznesowa	korporacja jako portfolio kompetencji	korporacja jako rozsze- rzona sieć dostawców i partnerów	korporacja jako globalna baza kompetencji obejmująca klientów i talenty z dowolnego miejsca na świecie
Tworzenie wartości w ujęciu strategicznym	dopasowane – aspiracje równe zasobom	poszerzone – aspiracje więk- sze niż zasoby		współtworzenie – wspólne aspiracje większe niż wspólne zasoby
Perspektywa zasobów	alokacja zasobów	lewarowanie zasobów		dostęp do kompetencji (zasoby na żądanie)
Źródło możliwości rynkowych	obszar produktu	obszar rozwiązań i usług		obszar indywidualnych doświadczeń
Proces tworzenia wartości	wyłącznie przez przedsiębiorstwo			przedsiębiorstwo wspólnie z konsumentami

Źródło: V. Ramaswamy, K. Ozcan, *op. cit.*, s. 34.

Możliwości w zakresie pozyskiwania zasobów niezbędnych do wytworzenia wartości przesądzającej o szansach osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku w wyniku współtworzenia wartości z konsumentami uzależnione są bezpośrednio od społeczności klientów, które V. Ramaswamy i K. Ozcan nazywają „globalnym systemem połączonej inteligencji” (*collective intelligence in the whole global system*)⁵³. W literaturze przedmiotu pojęcie „połączonej inteligencji” występuje również jako pochodna pojęć takich jak: *web 2.0*, *open innovation*, *crowdsourcing* czy *wikinomics*. Można je zdefiniować jako wykorzystanie ukierunkowanych zasobów wiedzy ze źródeł zewnętrznych w celu przyspieszenia procesu wewnętrznych innowacji oraz upowszechniania wiedzy w celu poszerzenia rynkowych możliwości adaptacji i wykorzystania innowacji⁵⁴ z użyciem technologii informatycznych umożliwiających pokonanie geograficznych i organizacyjnych barier. W najprostszym wymiarze jest to forma pozyskiwania przez firmy zewnętrznej wiedzy pochodzącej od klientów na temat ich potrzeb i oczekiwań poprzez zachęty do dzielenia się swoimi pomysłami i selekcję najlepszych, które zostaną wdrożone.

53 V. Ramaswamy, K. Ozcan, *The Co-Creation Paradigm*, Stanford University Press, Stanford, California 2014, s. 4.

54 L.G. Pee, *Customer Co-Creation in B2C e-Commerce: Does It Lead to Better New Products?*, „Electronic Commerce Research” 2016, vol. 16, nr 2, s. 217–243.

Tabela 3.4. Ewolucja i transformacja roli klienta

Kryteria	Konsument jako pasywni odbiorcy			Konsument jako aktywni uczestnicy
	przekonywanie wcześniejszej zdefiniowanej grupy nabywców	transakcje z indywidualnymi nabywcami	długotrwałe relacje z indywidualnymi klientami	
Okres	lata 70., początek lat 80.	poźne lata 80., początek lat 90.	lata 90.	po roku 2000
Natura wymiany i rola konsumenta	konsument postrzegani jako pasywni nabywcy z ustaloną rolą w obszarze konsumpcji			
Perspektywa managerów	klient jest uśrednionym elementem statystycznej grupy nabywców, do której przedsiębiorstwo kieruje swoją ofertę	klient jest indywidualnym elementem w transakcji	klient jest osobą; rolę odgrywa budowanie zaufania i relacji	klient jest nie tylko jednostką, ale również częścią istotnej społecznie i kulturowo tkanki
Interakcje przedsiębiorstwa z klientami, rozwój produktów i usług	tradycyjne badania rynkowe, produkty i usługi tworzone z wykorzystaniem nielicznej informacji zwrotnej	przejście od sprzedaży do wspierania klientów: help-deski, centra telefoniczne, programy konsumenckie; produkty i usługi modelowane w oparciu o informację zwrotną pozyskaną w wyniku kontaktów z klientami	obserwacja użytkowników, identyfikacja związków wśród wiodących użytkowników, kształtowanie produktów i usług w oparciu o dogłębne zrozumienie klientów	klienci są współtwórcami personalizowanych doświadczeń; edukacją, kształtowaniem oczekiwań i akceptacją wypracowanych rozwiązań na rynku zajmują się wiodący klienci oraz przedsiębiorstwo
Cel i kierunek komunikacji	uzyskanie dostępu i kierowanie komunikacji do zdefiniowanej grupy nabywców, komunikacja jednokierunkowa	marketing baz danych, komunikacja dwukierunkowa	marketing relacji, dwukierunkowa komunikacja i dostęp	aktywny dialog z klientami w celu kształtowania oczekiwań i kreowania rozgłosu, wielopoziomowy dostęp i komunikacja

Źródło: V. Ramaswamy, K. Ozcan, *The Co-Creation Paradigm*, Stanford University Press, Stanford, California, 2014, s. 30.

Przedsiębiorstwa, jak nigdy dotąd, mają możliwość szybkiego dostępu do ekspertów, wiedzy i zasobów intelektualnych bez ograniczeń czasu i przestrzeni. Według V. Ramaswamy'ego i K. Ozcana obserwujemy zmianę z występującego dotychczas podejścia strategicznego, opartego o zasadę „aspiracje = zasoby” do podejścia „połączone aspiracje > połączone zasoby”⁵⁵. D. Plata-Alf zauważa, że głos społeczności, który nazywa głosem tłumu, staje się „narzędziem decyzyjności i słuszności w podejmowaniu decyzji zakupowych”⁵⁶. W oparciu o dostępne badania, jak na przykład badania TripBarometr 2013, z których wynika, że ponad 90% osób dokonuje rezerwacji hotelowych pod wpływem ocen dostępnych w Internecie, autorka wskazuje na istotne znaczenie wiedzy konsumenta w procesie budowania wartości przedsiębiorstwa, umożliwiając mu konstruowanie indywidualnej oferty dla ostatecznych odbiorców. Znaczenie informacji i wiedzy wzrasta, bez względu na to, czy są one pozyskiwane od podmiotów zewnętrznych, w tym również od potencjalnych nabywców, czy też są zdobywane i gromadzone wewnątrz firmy. Zwraca również uwagę, powołując się na typologię I. Tuomii, że wiedza może pełnić trzy różne funkcje w organizacji: być uosobieniem innowacyjnego produktu, zasobem organizacji, a w pewnych przypadkach ograniczeniem⁵⁷.

Wspomniany wcześniej masowy dostęp przedsiębiorstw do konsumentów, uwarunkowany rozwojem technologii, w tym w szczególności technologii internetowej, niesie ze sobą niczym nieograniczoną możliwość współpracy z klientami. Swoboda porozumiewania się pomiędzy użytkownikami Internetu, mediów społecznościowych czy platform umożliwiających bezpośredni kontakt swoim uczestnikom, bez ograniczeń geograficznych, uczyniły z konsumentów bardziej świadome podmioty rynku, zmieniając równocześnie ich pozycję w relacji firma-klient. Pomimo licznych głosów wskazujących na niespotykaną wcześniej władzę, która przypadła w udziale konsumentom, również przedsiębiorstwa mogą stać się beneficjentami zachodzących zmian. Zjawiska te bowiem znacznie przyspieszyły działania w obszarach współtworzenia wartości⁵⁸. W podstawowym ujęciu klient jako podmiot rynkowy może w odniesieniu do przedsiębiorstwa pełnić jedną z poniższych ról:

- zasób (*resource*)
- pracownik/współtwórca (*worker, co-producer*),
- nabywca
- beneficjent/użytkownik⁵⁹.

55 V. Ramaswamy, K. Ozcan, *op. cit.*, s. 31.

56 D. Plata-Alf, *Zarządzanie wiedzą konsumenta w wirtualnym środowisku*, „Marketing i Rynek” 2014, vol. 8, s. 1211.

57 *Ibidem*.

58 A.K. Agrawal, Z. Rahman, *Roles and Resource Contributions of Customers in Value Co-Creation*, „International Strategic Management Review” 2015, nr 3, s. 144–160.

59 C.A. Lengnick-Hall, *Customer Contributions to Quality: A Different View of the Customer-Oriented Firm*, „Academy of Management Review” 1996, vol. 21(3), s. 791–824.

Szerzej rola klientów w procesie współtworzenia została omówiona w rozdziale poświęconym współpracy z klientami.

W literaturze przedmiotu wymieniane są różnorodne korzyści osiągnięte dzięki współtworzeniu wartości z klientem. B. Dong, K.R. Evans i S. Zou, podobnie jak A.L. Roggeveen, M. Tsiros, D. Grewal oraz S. Nambisan i R.A. Baron, wskazują na zmiany zachodzące w obszarze satysfakcji klientów⁶⁰. O powtarzalności zakupów piszą B. Dong, K.R. Evans i S. Zou oraz A.L. Roggeveen, M. Tsiros i D. Grewal⁶¹. J. Füller, K. Hutter i R. Faullant wymieniają lepszą jakość produktów⁶². Z kolei S. Maklan, S. Knox i L. Ryals odwołują się do redukcji ryzyka dla firmy⁶³.

Podjmując zagadnienie współtworzenia wartości, w którym partycypują klienci, warto wspomnieć o dwóch wymiarach tej praktyki, a mianowicie obszarze współtworzenia wartości przez konsumentów na rzecz innych klientów oraz wytwarzaniu wartości na użytek jednego klienta. T. Doligalski słusznie postuluje rozgraniczenie tych dwóch różnych obszarów z uwagi na odmienne przeznaczenie efektów wdrożonych zmian⁶⁴. W przypadku wytwarzania wartości przez klientów na użytek własny powinniśmy raczej mówić o masowej customizacji, w tym przypadku bowiem klient staje się twórcą i adresatem zindywidualizowanej kompozycji wartości.

Wariant, w którym klienci wytwarzają wartość na rzecz innych klientów, może przybierać różnorodne formy. T. Doligalski wskazuje na poniższe:

- a) publikowanie opinii o firmie oraz recenzji produktów i/lub usług
- b) wymiana informacji poprzez dialog z innymi użytkownikami za pośrednictwem np. mediów społecznościowych
- c) tworzenie i publikowanie treści o firmie
- d) tworzenie oprogramowania (*open-source*)⁶⁵.

60 B. Dong, K.R. Evans, S. Zou, *The Effects of Customer Participation in Co-Created Service Recovery*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2008, vol. 36(1), s. 123–137; A.L. Roggeveen, M. Tsiros, D. Grewal, *Understanding the Co-Creation Effect: When Does Collaborating with Customers Provide a Lift to Service Recovery?*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2012, vol. 40(6), s. 771–790; S. Nambisan, R.A. Baron, *Interactions in Virtual Customer Environments: Implications for Product Support and Customer Relationship Management*, „Journal of Interactive Marketing” 2007, vol. 21(2), s. 42–62.

61 B. Dong, K.R. Evans, S. Zou, *op. cit.*, s. 123–137; A.L. Roggeveen, M. Tsiros, D. Grewal, *op. cit.*, s. 771–790.

62 J. Füller, K. Hutter, R. Faullant, *Why Co-Creation Experience Matters? Creative Experience and its Impact on the Quantity and Quality of Creative Contributions*, „Rand and D Management” 2011, vol. 41(3), s. 259–273.

63 S. Maklan, S. Knox, L. Ryals, *New Trends in Innovation and Customer Relationship Management: A Challenge for Market Researchers*, „International Journal of Market Research” 2008, vol. 50(2), s. 221–240.

64 T. Doligalski, *Współtworzenie wartości z klientami zorientowane na innych klientów*, „e-Mentor” 2011, nr 1(38), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/38/id/814> (dostęp: 11 kwietnia 2016).

65 *Ibidem*.

Przykładem wariantu, w którym to klienci współtworzą wartość wspólnie z firmą, ale głównie na własny użytek, jest projekt firmy Nike pod nazwą NikeID, w którym firma Nike umożliwiła swoim użytkownikom i konsumentom projektowanie obuwia sportowego i ubrań do uprawiania sportu. Mogą oni wybrać kolor poszczególnych elementów, zmienić zastosowane materiały, dodać unikalny napis czy znak graficzny na elemencie obuwia czy też zamówić każdy z butów w innym rozmiarze, podnosząc tym samym komfort użytkowania w przypadku anatomicznych różnic w budowie stóp. Dodatkowe rozwiązanie pod nazwą NikeID Studio umożliwia konsumentom podjęcie tej samej czynności personalizacji obuwia, ale z materiałów i w wariantach niedostępnych na platformie sprzedażowej. Można więc powiedzieć, że firma Nike nie tylko podąża za trendami, udostępniając swoim klientom czy potencjalnym nabywcom rozbudowaną platformę z możliwością personalizacji nabywanych produktów, ale również, dzięki wdrożonym rozwiązaniom, realizuje nowe podejście w poniższych obszarach:

1. Angażuje klientów w proces projektowania butów, poznając tym samym ich podejście do projektowania (indywidualne preferencje) oraz użytkowania obuwia.
2. W sposób ciągły pozyskuje wiedzę na temat tego, jakie opcje personalizacji są wartościowe dla klientów i z jakich powodów, by następnie korzystać z tej wiedzy i ulepszać doświadczenia klientów.
3. Umożliwia społeczności klientów współtworzenie projektów, dzielenie się nimi na forum i ocenianie prezentowanych projektów, co dla nabywców stanowi dodatkową wartość⁶⁶.

Jest to zatem działanie, które w kompleksowy sposób wykorzystuje obie możliwości współtworzenia wartości, obecne jest tu bowiem zarówno tworzenie wartości na własny użytek, rozumiane jako wspomniana wcześniej masowa customizacja, jak i na użytek wielu klientów.

Warto zauważyć, że angażowanie w proces współtworzenia nie ogranicza się wyłącznie do klientów. Praktyka ta może obejmować również personel firmy, niezwiązany bezpośrednio z określonym procesem, oraz partnerów rynkowych. Istotą tych zmian jest fundamentalna reorientacja managerów z podejścia opartego na produktach i usługach na podejście oparte na doświadczeniach. W tym kontekście definicja wartości jest w znacznej mierze wynikiem doświadczenia klientów i partnerów, a nie cech i procesów w łańcuchu wartości⁶⁷.

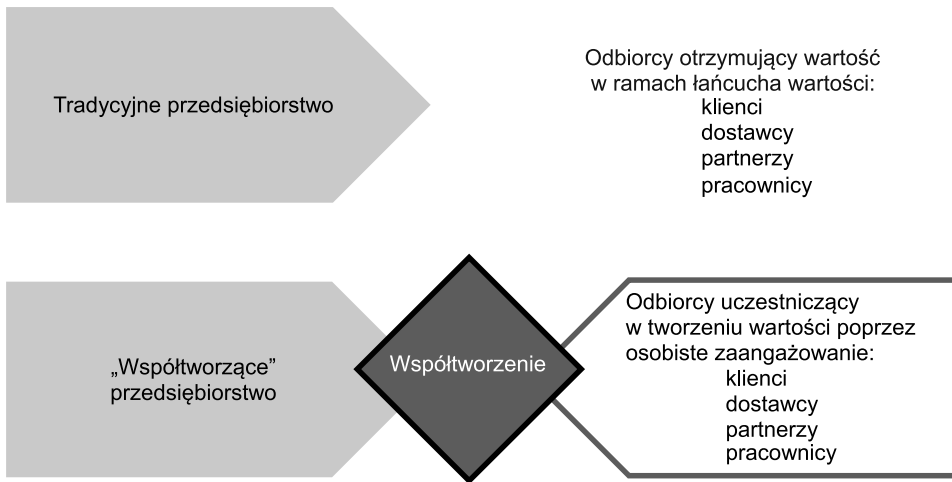
V. Ramaswamy, po raz kolejny podejmując problematykę współtworzenia wartości, w książce poświęconej paradygmatowi współtworzenia, przygotowanej wspólnie z K. Ozcanem, wyróżnia cztery kluczowe czynniki niezbędne w procesie budowania strategii współtworzenia wartości z interesariuszami. Czynniki te zostały nazwane przez autorów słowem DART, które jest akronimem pierwszych li-

66 V. Ramaswamy, F. Gouillart, *op. cit.*

67 *Ibidem.*

ter każdego czynnika⁶⁸. Są to odpowiednio: dialog (*dialogue*), przejrzystość (*transparency*), dostęp (*access*), *reflexivity*. Poniżej omówiono wspomniane kryteria.

1. Dialog - wzajemna komunikacja i proces uczenia się pomiędzy równymi sobie stronami. Celem w tym przypadku jest poznanie i zrozumienie perspektywy indywidualnych doświadczeń uczestników poprzez aktywną konwersację wokół zagadnień istotnych dla jednostki. Aktywny dialog jest w tym przypadku wynikiem angażowania jednostki na jej warunkach oraz obserwacji zachodzących zmian i doświadczeń w obszarze wartości⁶⁹.
2. Przejrzystość - zakłada pełną widoczność w przepływie informacji. V. Ramaswamy i K. Ozcan podkreślają, że relacje powinny być budowane w transparentnym środowisku, ponieważ tylko w takiej formie będą prowadziły wszystkich uczestników procesu współtworzenia wartości do podejmowania wzajemnie korzystnych decyzji i umożliwią uwolnienie nowych źródeł wartości.
3. Dostęp - to inaczej możliwość pozyskiwania informacji, danych, poznania doświadczeń i umiejętności innych uczestników.
4. *Reflexivity* - autorzy definiują ją jako „możliwość przekształcania wyników uzyskanych w procesie kreowania wartości oraz informacji zwrotnych na temat osiągniętych rezultatów, będącą częścią systemu gromadzenia danych, jak i generowanej wartości”⁷⁰.



Rysunek 3.3. Przedsiębiorstwo tradycyjne a przedsiębiorstwo funkcjonujące w oparciu o ideę współtworzenia

Źródło: V. Ramaswamy, F. Guillard, *The Power of Co-Creation, Build It with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits*, Free Press, New York–Toronto–Sydney 2010.

68 V. Ramaswamy, K. Ozcan, *op. cit.*, s. 51.

69 D.V. Nikulin, *Dialectic and Dialogue*, Stanford University Press, Stanford, California 2010, za: V. Ramaswamy, K. Ozcan, *op. cit.*

70 *Ibidem*.

3.3. Korzyści dla organizacji i konsumentów

W dobie nowoczesnych technologii nie tylko otoczenie rynkowe ulega transformacjom. Obok istotnych przemian wywierających wpływ na zachowania konsumentów pojawia się szereg możliwości, które przeobrażają zachowania samych firm. Powszechne twierdzenie, że współcześni klienci i przedsiębiorstwa są podmiotami gospodarki opartej na wiedzy, nie traci na znaczeniu, nabiera jednak pełniejszego wymiaru, jeśli weźmiemy pod uwagę zmiany, jakie zachodzą na naszych oczach w obszarze pozyskiwania wiedzy. Transfer wiedzy, ograniczony początkowo do wykwalifikowanych pracowników oraz partnerów, został rozszerzony o obszary dotychczas niewykorzystywane, takie jak *crowdsourcing*, *mass collaboration* i *open innovation*. Firmy nie tylko zaczęły docierać do nowych dla siebie zasobów powiązanych z klientami, ale pozwoliły swoim klientom współdecydować o wyglądzie i funkcjonalności produktu czy usługi, zarówno w aspekcie masowej produkcji, jak i personalizacji finalnej oferty czy inaczej – masowej personalizacji.

Zmiana podejścia firmy do wytwarzania wartości i efekty tych zmian stanowią nadal przedmiot zainteresowania wielu badaczy. Sama praktyka w tym zakresie wymaga zwrócenia uwagi na wielość czynników przesądzających o sukcesie lub braku pożądaných efektów w tym obszarze oraz na ich umiejętny dobór. Zagadnienia te nadal wymagają usystematyzowania i pogłębionych badań, szczególnie w odniesieniu do podejmowanych praktyk rynkowych i próby uogólnienia ich rezultatów, tak aby stanowiły wartość aplikacyjną.

Przywołując wspomniane wcześniej wymiary definiujące wartość dla użytkownika, tj. wymiar ekonomiczny, funkcjonalny, społeczny i emocjonalny, warto omówić je w perspektywie wspólnego wytwarzania wartości.

W procesie współtworzenia wartość ekonomiczna odnosi się do zredukowanych kosztów pozyskania produktu bądź usługi oraz innych korzyści oferowanych przez firmy, takich jak nagrody czy oferty specjalne. Niekiedy aspekt ekonomiczny jest uważany za najistotniejszy (K. Yang i D. Jolly, Deng i in.⁷¹). Wartość w wymiarze społecznym odzwierciedla wzrost postrzeganej wartości własnej oraz potrzebę uznania. Wartość funkcjonalna obejmuje wiedzę o produkcie, informacje pozyskane w procesie współtworzenia oraz inne dane, które mogą być dzielone z innymi użytkownikami. Wartość emocjonalna generowana jest poprzez pozytywne emocje związane z użytkowaniem produktu oraz samym uczestnictwem w tworzeniu wartości (H. Miladian i A.K. Sarvestani⁷²).

71 K. Yang, L.D. Jolly, *The Effects of Consumer Perceived Value and Subjective Norm on Mobile Data Service Adoption Between American and Korean Consumers*, „Journal of Retailing and Consumer Services” 2009, vol. 16(6), s. 502–508, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2009.08.005> (dostęp: 14 listopada 2017); Z. Deng, Y. Lu, K.K. Wei, J. Zhang, *op. cit.*, s. 289–300.

72 H. Miladian, A.K. Sarvestani, *A Customer Value Perspective Motivates People to Purchase Digital Items in Virtual Communities*, „International Proceedings of Economics Development and Research” 2012, vol. 29, s. 225–230.

Z perspektywy firmy i jej nadrzędnego celu w prowadzeniu działalności, jakim jest osiąganie zysku, wartość ma w głównej mierze charakter ekonomiczny. Obejmuje on między innymi dochodowość konsumenta, jego wartość życiową, liczbę pozyskanych klientów między innymi w wyniku rekomendacji konsumentów, co przekłada się na spadek koniecznych wydatków na pozyskanie klientów oraz wzrost lojalności klientów.

J. van Doorn wskazuje obszary, w których wspólne generowanie wartości z klientami przekłada się na generowanie korzyści w wymiarze finansowym:

- a) współdzielenie pozytywnych opinii na temat produktów pomiędzy zaangażowanymi klientami, wpływające na wzrost konsumpcji
- b) informacja zwrotna od konsumentów, która może wpłynąć na zmianę jakościową pracy wykonywanej przez pracowników
- c) wzrost jakości produktów dzięki ulepszeniom i innowacjom wdrożonym za sprawą pomysłów i sugestii klientów
- d) wartość reputacji poprzez upowszechnianie informacji związanych z firmą i marką⁷³.

Również V. Ramaswamy i F. Gouillart wśród korzyści wskazywanych w literaturze przedmiotu poświęconej temu zagadnieniu wymieniają głównie korzyści ekonomiczne:

- a) obniżenie kosztów
- b) wzrost wydajności
- c) zminimalizowanie ryzyka biznesowego
- d) poszerzenie możliwości rynkowych⁷⁴.

Z. Piligrimiene, A. Dovaliene, R. Virvilaite wymieniają dodatkowo:

- a) wzrost sprzedaży
- b) wzrost bezpieczeństwa w turbulentnym otoczeniu marketingowym w wyniku zrównoważonej relacji z klientami
- c) innowacje i rozwój procesów, produktów i usług
- d) dotarcie do szerokiego grona klientów dzięki rekomendacji obecnych klientów na masową skalę
- e) aktualne informacje o rynku uzyskiwane przez konsumentów⁷⁵.

Coraz częściej podmioty rynkowe zaczynają postrzegać wartość w aspekcie satysfakcji klienta i budowania długoterminowych relacji. Do tego poziom zaangażowania klientów w proces współtworzenia, kreowania nowych kompetencji organizacji czy wreszcie propagowania na masową skalę rekomendacji⁷⁶ na rzecz

73 J. van Doorn i in., *Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions*, „Journal of Service Research” 2010, vol. 13(3), s. 253–266.

74 V. Ramaswamy, F. Gouillart, *op. cit.*

75 Z. Piligrimiene, A. Dovaliene, R. Virvilaite, *op. cit.*, s. 452–460.

76 P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 4.0. Moving from Traditionat to Digital*, Wiley, Hoboken 2017.

firmy, możliwy za sprawą rozwoju i upowszechnienia nowoczesnych technologii, stanowi wartość, która we współczesnym otoczeniu rynkowym zaczyna odgrywać rolę równoległą do aspektów ekonomicznych. Dlatego w odniesieniu do firm warto również pokusić się o klasyfikację korzyści w obszarach społecznym i funkcjonalnym, występujących w perspektywie klienta. Wartość społeczna z perspektywy firmy może być postrzegana jako możliwość budowania pozytywnej reputacji w społeczeństwie poprzez komunikację pomiędzy konsumentami⁷⁷, marketing szeptany, co umożliwi udział firmy w wirtualnych społecznościach i stwarza możliwość angażowania większej liczby klientów w proces współtworzenia. Wartość funkcjonalna może być efektem zaangażowania klientów, WOM (*word of mouth*), informacji od konsumentów, jak i danych dotyczących konsumentów, ich opinii, pomysłów na ulepszenie, modyfikację produktów lub usług bądź całkowicie nowe pomysły na produkty i/lub usługi.

Na uwagę zasługuje ciekawe ujęcie korzyści płynących dla firm z obszaru współtworzenia wartości, które w 2010 r. zaproponowali V. Kumar, L. Aksoy, B. Donkers, R. Venkatesan, T. Wiesel i S. Tillmanns⁷⁸. Postulują oni wprowadzenie pojęcia *customer engagement value* jako miernika wartości uzyskiwanej w procesie współtworzenia. Według autorów na *customer engagement value* składają się:

- a) *customer lifetime value* – wartość życiowa klienta⁷⁹
- b) *customer referral value* – wartość rekomendacyjna klienta⁸⁰
- c) *customer influencer value* – zdolność budowania wpływu wśród obecnych i potencjalnych konsumentów poprzez komunikację WOM
- d) *customer knowledge value* – wartość informacji uzyskanych od konsumenta, pomysły na innowacje i udoskonalenia.

E. Jaakkola i M. Alexander uważają, że zaangażowanie konsumenta we wspólne wytwarzanie wartości może przynieść takie pozytywne rezultaty jak lojalność i satysfakcja z użytkowania marki oraz zaufanie w stosunku do marki i oddanie społeczności zgrupowanej wokół marki⁸¹.

77 M. Szymura-Tyc, *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2006.

78 V. Kumar i in., *Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value*, „Journal of Service Research” 2010, vol. 13(3), s. 297–310, <http://dx.doi.org/10.1177/1094670510375602> (dostęp: 20 października 2017).

79 Ogólna zaktualizowana wartość zysków netto, jaki osiągnie firma dzięki transakcjom z danym klientem w okresie, w którym dokonuje on zakupów w firmie. Zob. R. Kozielski (red.), *Wskaźniki marketingowe*, Wolters Kluwer, Kraków 2016.

80 V. Kumar, J.A. Petersen, R.P. Leone, *How Valuable Is Word of Mouth?*, „Harvard Business Review” 2007, nr 10, s. 139–146.

81 E. Jaakkola, M. Alexander, *The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-Creation a Service System Perspective*, „Journal of Service Research” 2014, vol. 17(3), s. 1–15, <http://dx.doi.org/10.1177/1094670514529187> (dostęp: 20 marca 2016).

Tabela 3.5. Kluczowe korzyści w procesie współtworzenia zweryfikowane empirycznie

Badanie	Kluczowe spostrzeżenia	Metoda i próba
L. Blasco-Arcas i in.	doświadczenia z procesu współtworzenia mają pozytywny wpływ na intencje zakupu konsumentów	badanie wśród 332 studentów korzystających ze specjalnie utworzonej strony e-commerce
H. Gebauer i in.	zadowolenie konsumentów z wyników współtworzenia – gotowość do zapłaty za nowy produkt	obserwacja i badanie 213 uczestników internetowej inicjatywy dotyczącej współtworzenia
U.S. Grisseman i N.E. Stokburger-Sauer	<ul style="list-style-type: none"> • Ocena współtworzenia ma pozytywny wpływ na satysfakcję klientów. • Ocena współtworzenia ma pozytywny wpływ na lojalność konsumentów w stosunku do przedsiębiorstwa. • Ocena współtworzenia ma pozytywny wpływ na nakłady konsumentów. 	badanie wśród 185 klientów agencji podróży w Austrii
V. Ramaswamy	<ul style="list-style-type: none"> • Strona Nike+ wygenerowała wartość zarówno dla klientów, jak i dla przedsiębiorstwa. • Klienci uzyskali redukcję kosztów treningów i zwiększoną produktywność w zakresie poprawy wyników biegania. • Firma zmniejszyła ryzyko niezadowolenia klientów i obniżyła koszty marketingowe. 	obserwacja uczestników strony Nike+
X. Zhang i R. Chen	<ul style="list-style-type: none"> • Nacisk na współtworzenie miał pozytywny wpływ na zdolność kastomeryzacji. • Działania w zakresie współtworzenia miały znaczący pozytywny wpływ na zdolność obsługi. • Zdolność obsługi miała znaczący pozytywny wpływ na zdolność kastomeryzacji. 	badanie zrealizowane wśród 300 managerów firm w Chinach

Źródło: L.G. Pee, *Customer Co-Creation in B2C e-Commerce: Does It Lead to Better New Products?* „Electronic Commerce Research” 2016, vol. 16, nr 2, s. 217–243.

V. Ramaswamy i F. Gouillart w swojej pracy *The Power of Co-Creation...*, poświęconej zagadnieniu współtworzenia wartości z klientami w celu osiągnięcia przewagi rynkowej, przytaczają analizowany przypadek rozwiązań wdrożonych przez firmę Nike. „Nike Plus” (www.nikeplus.com) to inicjatywa firmy Nike w partnerstwie z firmą Apple, której zadaniem było połączenie obserwowanego u biegających konsumentów nawyku słuchania muzyki z jednoczesną korzyścią wynikającą ze zbierania i udostępniania danych dotyczących aktywności fizycznej klientów. Przedsięwzięcie zakładało zaangażowanie klienta w oparciu o korzyści, które uzyskiwał – w tym przypadku monitorowanie własnych postępów i celów wytyczonych w planie treningowym. Obok funkcji monitoringu własnej aktywności sportowej umożliwiono również porównywanie wyników pomiędzy innymi użytkownikami, przyczyniając się do zwiększenia zaangażowania uczestników poprzez wykorzystanie mechanizmu grywalizacji⁸². Dzięki temu przedsięwzięciu, jak deklaruje sama firma, w wyniku wykorzystania marketingu doświadczeń opartego na wspólnym zaangażowaniu, firma Nike uzyskała m.in. poniższe korzyści:

- wiedza wynikająca z obserwacji zachowań konsumentów wykorzystujących promowane rozwiązanie
- możliwość generowania nowych pomysłów w znacznie krótszym niż tradycyjnie czasie
- możliwość eksperymentowania z nową ofertą
- bezpośredni wkład klientów w kształtowanie preferencji dotyczących biegania
- zbudowanie głębszych relacji i zaufania w obrębie społeczności
- wywołanie większego przywiązania do marki
- redukcja wydatków na marketing dzięki uzyskaniu pozytywnego rozgłosu (*positive word of mouth*)
- współdzielenie ryzyka rozwoju produktu/usługi z partnerem takim jak Apple.

W warstwie finansowej wyniki akcji przedstawiały się następująco:

- na koniec 2007 r. firma uzyskała 57% udziału w rynku butów do biegania w USA – oznaczało to poprawę dotychczasowego udziału w rynku o 10 punktów procentowych, tj. wzrost z 47% w 2006 do 57% w 2007 r.
- firma sprzedała ponad 1,3 mln urządzeń Nike+ iPod Sports Kit i ponad 500 tys. Nike+ SportBand
- na stronie zarejestrowało się ponad 600 tys. biegaczy ze 170 państw w ciągu jednego roku
- użytkownicy zarejestrowali w tym czasie ponad 40 mln przebiegniętych mil.

Akcja nie zakończyła się po roku działania. Do 2008 r. użytkownicy zarejestrowali ponad 100 mln mil, do sierpnia 2009 r. ilość mil wzrosła do 150 mln. Obecnie liczba ta podawana jest w krokach i wynosi 85 300 123 718 (dane na

82 Zob. V. Ramaswamy, *Co-Creating Value Through Customers' Experiences: The Nike Case, „Strategy and Leadership”* 2008, vol. 36, nr 5 oraz M. McCluskey, *The Nike Experiment: How the Shoe Giant Unleashed the Power of Personal Metrics*, „Wired” 22.06.2009.

marzec 2016). Nike zdecydowało się również na obniżenie wydatków na reklamę tradycyjną o 55% w 2007 r., zmniejszając tym samym udział wydatków na reklamę tradycyjną do 33% całkowitego budżetu reklamowego. Dla porównania w roku 1997 wydatki na media tradycyjne stanowiły 60% całkowitego budżetu reklamowego. T. Edwards, dyrektor marketingu Nike, podsumował, że „nadrzędnym celem działań marketingowych jest kontakt z klientami. NikePlus stanowi odmienny sposób kontaktu z klientami. Ludzie korzystają z niego średnio trzy razy w tygodniu. Nie musimy dodatkowo do nich docierać”⁸³.

S. Olander, w okresie realizacji projektu Global Director of Consumer Connection, a obecnie Vice President of Digital Sport, podkreślając jedną z najistotniejszych przesłanek leżących u podstaw współtworzenia wartości z klientami, stwierdza, że „produkt jest dopiero początkiem doświadczeń klienta, a nie jak dotychczas ich końcem”⁸⁴.

Rozpatrując osiągnięte korzyści z wdrożonego rozwiązania z perspektywy konsumentów, firma Nike podkreśla, że podjęte działania były dla klientów w głównej mierze źródłem wartości opartych o doświadczenia:

- precyzyjne monitorowanie i rejestrowanie osiągniętych wyników
- wzrost produktywności
- połączenie aktywności fizycznej z muzyką
- łatwiejsze wyznaczanie i realizacja postanowień
- połączenie z innymi użytkownikami
- dostęp do globalnych i lokalnych wydarzeń
- zachęta do udziału w nowej społeczności biegaczy, trenerów i coachów skoncentrowanych na aktywności fizycznej, jaką jest bieganie⁸⁵.

W projekcie tym nie tylko biegacze współtworzyli grupę docelową i kreowali wartość wspólnie z firmą. Działania wyłoniły grupę trenerów i instruktorów sportowych, którzy zaczęli wykorzystywać platformę do własnych specyficznych inicjatyw. Nike mogła w ten sposób odkryć nowe obszary interakcji dla swoich klientów, oferując dodatkowo monitoring oraz treningi indywidualne i grupowe⁸⁶.

Firma Nike nie poprzestała na dotychczasowych działaniach. W 2013 r. udostępniła deweloperom interfejs oprogramowania NikePlus, przesuwając tym samym granice tworzenia wartości dzięki zaangażowaniu deweloperów w powstawanie nowych potencjalnych aplikacji na bazie danych zgromadzonych na platformie NikePlus⁸⁷.

L.G. Pee porusza zagadnienia związane z wykorzystaniem współpracy w procesie tworzenia nowych produktów, różniąc jednocześnie dwie istotne fazy,

83 V. Ramaswamy, K. Ozcan, *op. cit.*, s. 17.

84 V. Ramaswamy, F. Gouillart, *op. cit.*, s. 14.

85 V. Ramaswamy, *op. cit.*

86 V. Ramaswamy, K. Ozcan, *op. cit.*

87 *Ibidem*.

w których firmy mogą oczekiwać nowej wartości dzięki współtworzeniu. Są to: faza opracowywania koncepcji produktu i projektowania oraz faza komercjalizacji produktu. Pierwsza z nich dotyczy wspólnego poszukiwania rozwiązań w odniesieniu do wyglądu i funkcjonalności produktów, druga – jego plasowania na rynku, obejmuje zatem pomysły na promocje, które mogą przyczynić się do maksymalizacji sprzedaży. Autor uważa, że znacznie lepsze efekty w rozwoju i komercjalizacji produktów mogą osiągnąć te przedsiębiorstwa, które angażują klientów czy inaczej społeczność konsumentów w obu etapach, tj. na etapie pozyskiwania pomysłów, jak i decyzji o wyborze najlepszego spośród zgłoszonych do wprowadzenia na rynek. Połączenie tych dwóch obszarów daje większe prawdopodobieństwo wyboru spośród pozyskanych pomysłów tego, który spotka się z największą akceptacją konsumentów⁸⁸.

Przekazanie klientom uprawnień w zakresie zgłaszania nowych pomysłów na produkt, a następnie wyboru najlepszego z nich wpływa również na jakość relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentami, dając im poczucie sprawczości i większego wpływu⁸⁹.

88 L.G. Pee, *Customer Co-Creation in B2C e-Commerce: Does It Lead to Better New Products?*, „Electronic Commerce Research” 2016, vol. 16, nr 2, s. 217–243.

89 C. Fuchs, E. Prandelli, M. Schreier, *The Psychological Effects of Empowerment Strategies on Consumers' Product Demand*, „Journal of Marketing” 2010, vol. 74(1), s. 65–79.

Rozdział 4

Koncepcja współtworzenia wartości z klientami

4.1. Czynniki warunkujące współpracę

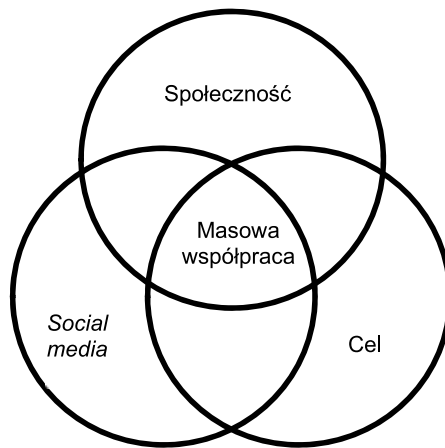
Internet, a także coraz ciekawsze modele biznesowe przyczyniają się do tworzenia środowiska szeroko pojętej współpracy, umożliwiając interakcje różnorodnych interesariuszy i uczestników wirtualnych społeczności. Masowa współpraca, angażująca podmioty rynkowe na globalną skalę dzięki rozwiązaniom teleinformatycznym, stanowi w dzisiejszych czasach nie tylko obszar znaczącego potencjału w dziedzinie kreowania wyróżniającej pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, ale również istotne wyzwanie w obszarze zarządczym i organizacyjnym. Rosnące zainteresowanie zagadnieniami współtworzenia produktu z klientami ma swoje źródła w założeniu, że ten rodzaj współpracy z konsumentami może przyczynić się do wykreowania doskonalszych nowych produktów, które znacznie lepiej będą zaspokajały potrzeby klientów i dzięki temu ich sprzedaż będzie wyższa¹.

A.J. Bradley i M.P. McDonald upatrują szansę na osiągnięcie korzyści z masowej współpracy prowadzącej do tworzenia wartości dla klientów, pracowników i akcjonariuszy w mediach społecznościowych oraz w zdolności ich umiejętnego wkomponowania w strategię biznesową przedsiębiorstwa². Warto w tym miejscu zauważyć, że decyzja przedsiębiorstw o adaptacji rozwiązań opartych o współtworzenie wartości nie jest uzależniona wyłącznie od kompetencji zarządczych, może być również podyktowana niedostatecznym stanem wiedzy w tym obszarze bądź wynikać z filozofii funkcjonowania firmy. N. Ind, C. Fuller i Ch. Trevail podkreślają, że część podmiotów rynkowych może odrzucać ideę współtworzenia wartości, opierając się

1 W.D. Hoyer, R. Chandy, M. Dorotic, M. Krafft, S.S. Singh, *Consumer Cocreation in New Product Development*, „Journal of Service Research” 2010, vol. 13(3), s. 283–296.

2 A.J. Bradley, M.P. McDonald, *The Social Organization – How to Use Social Media to Tap the Collective Genius of Your Customers and Employees*, Gartner Inc., Harvard Business Review Press, Boston 2011, s. 56.

wyłącznie na kompetencjach, potencjale i wiedzy pochodzących z wewnątrz firmy. Kierują się one głównie filozofią Henry'ego Forda i najczęściej koncentrują się na działaniach wynalazczych, a nie tylko innowacyjnych³. Takie podejście występuje najczęściej w firmach, gdzie wiedza i doświadczenie odgrywają istotne znaczenie, takich jak firmy z obszaru inżynierii czy technologii. N. Ind, C. Fuller i Ch. Trevail wymieniają również firmy otwarte na eksperymentowanie, dla których współtworzenie może stanowić uzupełnienie dotychczasowej praktyki biznesu, w szczególności w obszarze narzędzi i rozwiązań badawczych, jak również usprawniania procesów wewnętrznych, oraz firmy, dla których współtworzenie staje się centralnym punktem strategii biznesowej i angażuje wszystkich udziałowców⁴.



Rysunek 4.1. Elementy masowej współpracy

Źródło: A.J. Bradley, M.P. McDonald, *The Social Organization – How to Use Social Media to Tap the Collective Genius of Your Customers and Employees*, Gartner Inc., Harvard Business Review Press, Boston 2011.

W literaturze przedmiotu do najistotniejszych obszarów warunkujących masową współpracę zaliczane są rozwiązania społecznościowe, rozwiązania technologiczne umożliwiające tworzenie się wirtualnych społeczności oraz umiejętności menedżerskie, mające decydujący wpływ na sposób wykorzystania potencjału płynącego z globalnej wymiany kreatywności i talentów. A.J. Bradley i M.P. McDonald wskazują jeszcze na dodatkowy element, jakim jest wspólny cel, warunkujący jednocześnie się członków wirtualnych społeczności⁵. Definiują oni bowiem społeczność, która ze

3 N. Ind, C. Fuller, Ch. Trevail, *Brand Together. How Co-Creation Generates Innovation and Re-Energizes Brands*, Kogan Page Ltd, London 2012.

4 *Ibidem*, s. 36.

5 A.J. Bradley, M.P. McDonald, *op. cit.*

sobą współpracuje (*collaborative community*) jako indywidualne podmioty skupione wokół wspólnego celu prowadzącego do wytworzenia wartości, bez względu na wcześniejsze powiązania pomiędzy uczestnikami bądź ich brak⁶.

Rozwiązania technologiczne i społecznościowe umożliwiają bardzo różne formy współpracy, a potencjał ich wykorzystania stale rośnie. Należą do nich rozwiązania takie jak wiki (np. Wikipedia), gdzie w wyniku masowej współpracy uczestnicy społeczności, nieopłacani amatorzy, tworzą wirtualną encyklopedię wiedzy, która zagroziła pozycji encyklopedii Britannica, obecnej na rynku od ponad 230 lat⁷; blogi i mikroblogi o bardzo zróżnicowanej tematyce, skupiające określone grupy zainteresowanych nią uczestników; sieci społecznościowe, takie jak Facebook czy Twitter; platformy odpowiedzi (*answer marketplaces*), takie jak Quora czy Ask; fora dyskusyjne; serwisy pożyczkowe czy serwisy umożliwiające masowe gromadzenie funduszy (*crowdfunding*) na realizację określonych przedsięwzięć, np. Kickstarter; wirtualne światy, takie jak SecondLife czy Minecraft oraz wiele innych rozwiązań. Kolejne powstają w zawrotnym tempie na bazie istniejących doświadczeń oraz pojawiających się nowych rozwiązań technologicznych. C.K. Prahalad i V. Ramaswamy wśród istotnych czynników determinujących możliwość wykorzystania talentu i wiedzy klientów oraz prowadzących do tworzenia wartości dla przedsiębiorstwa wskazali również na zachęcanie wszystkich stron do aktywnego dialogu opartego na zasadach równości, aktywizowanie społeczności klientów, zarządzanie jej różnorodnością oraz współtworzenie osobistych doświadczeń⁸. Wiele z tych obszarów, na co zwracają uwagę S. Nambisan i R.A. Baron, wymaga utworzenia w organizacji dedykowanych działów, w których ulokowana zostanie odpowiedzialność za realizację procesu kreowania wartości z konsumentami bądź przynajmniej utworzenia stanowisk, na których będą realizowane funkcje w tym zakresie⁹. Stymulowanie dialogu i aktywizowanie klientów, a w szczególności przekazywanie niezbędnej wiedzy do podejmowania działań zarówno społeczności wirtualnej, jak i wewnątrz organizacji wydają się być kluczowe z punktu widzenia osiągnięcia planowanych rezultatów.

K. Dziewanowska również dostrzega istotność zasad równości w wirtualnej społeczności nakierowanej na współpracę. Definiuje ją jako równy dostęp do wiedzy i zasobów firmy bazujących na zaufaniu i zarządzaniu ryzykiem. Dodatkowo wymienia dialog i proces wzajemnego uczenia się, możliwość personalizacji

6 *Ibidem*.

7 S. Cook, *The Contribution Revolution, Letting Volunteers Build Your Business*, „Harvard Business Review” 2008, nr 10, s. 60.

8 C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-Opting Customer Competence*, „Harvard Business Review” 2000, vol. 78, nr 1, s. 79–90.

9 S. Nambisan, R.A. Baron, *Virtual Customer Environments: Testing a Model of Voluntary Participation in Value Co-Creation Activities*, „Journal of Product Innovation Management” 2009, vol. 26, nr 4, s. 388–406.

podejmowanych działań, a także udział uczestników wirtualnej społeczności we wszystkich etapach procesu wytwarzania produktu lub usługi¹⁰.

O zaufaniu pisze także Y. Benkler w artykule pod tytułem *The Unselfish Gene*, który ukazał się w 2011 r. na łamach „Harvard Business Review”. Autor wskazuje, że zdolność zaufania jest podstawowym kryterium współpracy. Wyróżnia przy tym siedem podstawowych obszarów, koniecznych do zbudowania systemu współpracy, do których zalicza:

1. Komunikację, której istotą jest ułatwienie realizacji celów, zwiększenie empatii i zaufania w zespole. Autor uważa, że żaden inny pojedynczy czynnik nie ma takiego wpływu na współpracę jak właśnie komunikacja.
2. Kontekst i autentyczność, których istotą jest przedstawienie i opisanie sytuacji zgodnie z rzeczywistością. Elementy te mają istotny wpływ na powodzenie projektu.
3. Empatię i solidarność, rozumiane jako kierowanie się w pierwszej kolejności interesem grupy, a nie jednostki. Takie podejście znacząco wpływa na jakość pracy zespołowej. Autor, powołując się na prace B. Frey oraz I. Bohnet, zaznacza, że empatia i solidarność związane są ze znajomością członków grupy, którą można wzmocnić, osiągając dzięki temu wyższy poziom współpracy poprzez możliwość zobaczenia twarzy innych uczestników.
4. Uczciwość i moralność, które związane są z jasną definicją wartości i odgrywają w przypadku współpracy bardzo istotną rolę.
5. Nagrody i kary – autor wskazuje, że nagrody pieniężne mają znaczący efekt uboczny w obszarze psychologii, socjologii, jak i w obszarze moralnym ludzkiej motywacji. Należy zatem unikać wyłącznie nagród o charakterze finansowym.
6. Reputacja i reguła wzajemności – odgrywają istotną rolę, nawet w przypadku systemu anonimowej reputacji, jak np. eBay.
7. Zróżnicowanie – system współpracy musi być elastyczny oraz uwzględniać różnorodne potrzeby ludzi w obszarze motywacji do współdziałania¹¹.

Z kolei A.J. Bradley i M.P. McDonald warunkują wystąpienie masowej współpracy koniecznością zapewnienia transparentności w ramach wirtualnej społeczności. Uważają, że jest to warunek podstawowy współpracy polegającej na możliwości wspólnego tworzenia, usprawniania i uzupełniania dostępnej treści, który także pełni rolę mobilizującą członków społeczności do tworzenia własnego wkładu, angażując tym samym większą liczbę uczestników¹².

10 S. Allen, T. Bailetti, S. Tanev, *Components of Co-Creation*, „The Open Source Business Resources” 2009, nr 11, s. 11, za: K. Dziewanowska, *Współtworzenie wartości w edukacji wyższej w świetle badań jakościowych*, „Marketing i Rynek” 2014, vol. 8, s. 229.

11 Y. Benkler, *The Unselfish Gene*, „Harvard Business Review” 2011, vol. 77, <https://hbr.org/2011/07/the-unselfish-gene> (dostęp: 11 marca 2016).

12 A.J. Bradley, M.P. McDonald, *op. cit.*, s. 17.

Warunkiem zaistnienia relacji sieciowych i kooperacji w ramach wspólnego celu na masową skalę jest dostęp do rozwiązania technicznego, które umożliwia współpracę wszystkim uczestnikom. Platformy zaangażowania stosowane jako płaszczyzna komunikacji w procesie współtworzenia wartości z klientami mogą przyjmować różną postać: od fizycznych spotkań poprzez spotkania wirtualne, strony internetowe czy urządzenia mobilne. Mogą stanowić integralną część oferty, jak w przypadku Nike+, albo jej dodatek i rozwinięcie, jak w przypadku platformy uruchomionej przez firmę Starbucks. V. Ramaswamy i F. Gouillart w książce *The Power of Co-Creation, Build It with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits*, wydanej w 2010 r., przywołują bardzo zróżnicowane formy angażowania klientów i partnerów w proces współtworzenia. Wśród podawanych w publikacji przykładów znalazły się:

1. Dell, który stworzył na swojej stronie miejsce do wymiany opinii i spostrzeżeń, uwalniając tym samym firmę od ciągłego zmagania się z negatywnymi komentarzami i opiniami zamieszczanymi w sieci.
 2. Sklepy stacjonarne firmy Apple, które oferując bezpośredni, niczym nieograniczony kontakt z produktami, stały się swego rodzaju centrum zachęcania do wypróbowania i jednocześnie sposobem angażowania klientów.
 3. Lego jako przykład połączenia doświadczeń fizycznych i cyfrowych, angażujących w nowy sposób klientów i pasjonatów klocków Lego.
 4. Apple iPhone App Store – platforma zaangażowania pomiędzy firmą, niezależnymi dostawcami oraz klientami.
 5. GlaxoSmithKline’s – prywatna społeczność powołana do wypracowania pozycjonowania i zakresu stosowania nowego produktu o nazwie Alli. Społeczność została powołana przed wypuszczeniem produktu na rynek¹³.
- V. Ramaswamy i F. Gouillart podkreślają, że:

[...] zadania stojące przed współczesnymi firmami nie ograniczają się do procesu projektowania w tradycyjnym ujęciu, ale polegają na ustanawianiu platform, gdzie producenci i klienci współtworzą unikalne doświadczenie dla obu stron¹⁴.

Wykorzystanie technologii umożliwia stworzenie systemu dla działań skoncentrowanych na współtworzeniu na rzecz firm: sposobu na agregowanie i wykorzystanie takich działań, który będzie jednocześnie użyteczny dla innych uczestników rynku.

Oczywiście koncepcja działania konsumentów na rzecz przedsiębiorstw nie jest zjawiskiem nowym. Miliony ludzi na całym świecie działają charytatywnie na rzecz firm i organizacji, począwszy od prostego wyrażania opinii czy zamieszczania porad, po udostępnianie własnego sprzętu komputerowego w celu zwiększenia mocy i zasobów

13 V. Ramaswamy, F. Gouillart, *The Power of Co-Creation, Build It with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits*, Free Press, New York–Toronto–Sydney 2010, s. 187.

14 *Ibidem*.

obliczeniowych. Ludzie ci kreują wartość dla przedsiębiorstw i ich udziałowców oraz konsumentów tych firm. Działalność charytatywna jest jednak zagadnieniem ściśle związanym z organizacjami nienastawionymi na zysk. S. Cook stawia więc w obliczu zachodzących przemian niezwykle ważne pytanie: co wpływa na postawy konsumentów podejmujących współpracę na zasadach wolontariatu na rzecz firm, których głównym celem działania jest zysk?¹⁵ Korzyści dla przedsiębiorstw z zaangażowania we wspólne wytwarzanie wartości z wirtualną społecznością konsumentów wydają się oczywiste i na wielu płaszczyznach mają wymierny charakter, jednak korzyści osiągnięte w tym procesie przez klientów nadal stanowią przedmiot zainteresowania wielu badaczy. Znalezienie odpowiedzi na pytanie postawione przez S. Cooka jest szczególnie istotne w kontekście oceny stabilności modeli biznesowych wykorzystujących partycypację klientów. Zbadanie motywacji klientów wydaje się być również istotne z punktu widzenia projektowania kolejnych rozwiązań oraz ich trwałości i powtarzalności w czasie. S. Nambisan i R.A. Baron wskazują, że motywacje klientów nie są do końca bezinteresowne, choć większość firm podejmujących współpracę z klientami zakłada, że ich zaangażowanie ma charakter dobrowolny¹⁶.

4.2. Zaangażowanie klientów jako podstawa współtworzenia wartości

Pojęcie *customer engagement* (CE) coraz częściej pojawia się w literaturze przedmiotu. Współczesny konsument, wyposażony w niespotykane wcześniej możliwości komunikacji z rynkiem i wszystkimi jego uczestnikami, posiadający demokratyczny dostęp do informacji, przestał być pasywnym odbiorcą komunikatów nadawanych przez firmy oraz oferowanych na rynku produktów i usług. Stał się aktywnym uczestnikiem rynku, który posiada wpływ na produkty, firmy i marki. Wpływ ten wyrażany jest poprzez podejmowane przez konsumentów decyzje o zakupie bądź rezygnacji z danego dobra, a także poprzez formułowanie i propagowanie opinii na temat firmy i jej oferty, które z kolei stanowią istotny element w procesie podejmowania decyzji zakupowych przez innych klientów. Współcześni konsumenci biorą również udział w tworzeniu wspólnie z firmami produktów i usług, uczestnicząc tym samym we wspólnym generowaniu wartości z przedsiębiorstwem. W przeważającej mierze udział klientów w takich przedsięwzięciach odbywa się na zasadzie wolontariatu¹⁷.

15 S. Cook, *op. cit.*, s. 60.

16 S. Nambisan, R.A. Baron, *op. cit.*, s. 388–406.

17 T. Fernandes, P. Remelhe, *How to Engage Customers in Co-Creation: Customers' Motivations for Collaborative Innovation*, „Journal of Strategic Marketing” 2015, vol. 24, nr 3/4.

Zaangażowanie konsumentów (*customer engagement*) definiowane jest jako „wielowymiarowe podejście obejmujące obszary poznawcze, emocjonalne i behawioralne”¹⁸ we wzajemnych relacjach pomiędzy podmiotami. R. Brodie, L. Hollebeek, B. Juric i A. Ilic postrzegają również zaangażowanie klientów w kategorii pewnego rodzaju stanu psychicznego, który pojawia się w wyniku doświadczeń opartych na interakcji z firmą lub marką¹⁹.

Z kolei J. van Doorn i in. ograniczają pojęcie zaangażowania klienta do zestawu zachowań w stosunku do marki lub firmy, nie dotyczących zakupu²⁰. Wymieniają w tym obszarze takie aktywności jak np. marketing szeptany (WOM), różnego rodzaju rekomendacje, pomoc innym klientom czy zamieszczanie recenzji. R. Brodie, L. Hollebeek, B. Juric i A. Ilic podkreślają jednocześnie znaczenie kontekstu oraz zróżnicowaną intensywność zaangażowania²¹. W definicji L.D. Hollebeek zaangażowanie konsumentów (CE) ujęte jest jako inwestycja klienta w relacje z marką o charakterze poznawczym bądź emocjonalnym²².

Widać więc, że na gruncie literatury przedmiotu mamy do czynienia z różnorodnym podejściem do zagadnienia zaangażowania klienta: od istotnego kryterium wpływającego na kształtowanie się lojalności, poprzez manifestację zachowań konsumenta wykraczających poza sam zakup produktu czy usługi, aż po oddanie marce. Zaangażowanie może dotyczyć zarówno komunikacji pomiędzy konsumentami na temat marki lub firmy, jak i szeroko pojętego obszaru zaangażowania konsumentów w proces rozwoju produktów czy usług. Z. Piligrimiene, A. Dovaliene, R. Virvilaite zauważają, że rezultaty zaangażowania konsumenta mogą mieć zatem charakter pośredni, jak i bezpośredni oraz wywoływać zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki, jak np. w przypadku złych opinii wpływających na postrzeganie marki²³. Wielu badaczy jest jednak zgodnych, że zaangażowanie klienta jest kluczowe w procesie wspólnego wytwarzania wartości.

Odwołując się do wspomnianych przez Z. Piligrimiene, A. Dovaliene, R. Virvilaite negatywnych skutków zaangażowania konsumentów, przy okazji analizowania wpływu zaangażowania klientów poprzez rozpowszechnianie opinii na temat przedsiębiorstwa warto zwrócić uwagę, że znacznie większe oddziaływanie będą

18 R. Brodie, L. Hollebeek, B. Juric, A. Ilic, *Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research*, „Journal of Service Research” 2011, vol. 14, s. 252–271.

19 *Ibidem*.

20 J. van Doorn i in., *Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions*, „Journal of Service Research” 2010, vol. 13, nr 3, s. 253–266.

21 R. Brodie, L. Hollebeek, B. Juric, A. Ilic, *op. cit.*

22 L.D. Hollebeek, *Exploring Customer Brand Engagement: Definition and Themes*, „Journal of Strategic Marketing” 2011, vol. 19, nr 7, s. 555–573.

23 Z. Piligrimiene, A. Dovaliene, R. Virvilaite, *Consumer Engagement in Value Co-Creation: What Kind of Value it Creates for Company?*, „Engineering Economics” 2015, vol. 26, nr 4, s. 452–460.

miały opinie pozytywne²⁴. Jak potwierdzili w badaniu H. Kuan i G. Bock, jest to spowodowane momentem w procesie zakupowym, w którym klienci podejmują się poszukiwań informacji od obecnych użytkowników produktów czy usług²⁵. Najczęściej jest to ostatni etap poszukiwania informacji, w którym potencjalni klienci przedsiębiorstwa mają już uformowaną opinię o produkcie lub usłudze, które planują nabyć. R.N. Laczniak, T.E. DeCarlo i S.N. Ramaswamy uważają, że na tym etapie negatywne opinie aktualnych użytkowników produktu mają zdecydowanie mniejszy wpływ na decyzje zakupowe klientów²⁶.

Z. Pilgrimieni wprowadza dodatkowy poziom zaangażowania poprzez „grywalizację”, którą definiuje jako

[...] wykorzystanie elementów gry w środowisku biznesowym, które może być realizowane na różnych poziomach, od wykorzystania jedynie wybranych mechanizmów po całkowite, przemyślane od początku do końca i stworzone gry.

Wydaje się jednak, że grywalizacja powinna być postrzegana raczej w charakterze narzędzia wspierającego zaangażowanie, które może oddziaływać zarówno na komunikację klientów w obrębie tematów poświęconych marce i firmie, jak i ich aktywność w obszarze projektowania i rozwoju produktów i usług.

Ciekawe podejście prezentują De Fillippi i Roser, uzależniając uzyskiwaną przez przedsiębiorstwa wartość od rodzaju zaangażowania klienta²⁷. Przyjmują oni, że najwyższa wartość, którą może uzyskać przedsiębiorstwo, wystąpi w przypadku udziału klientów w nowych rozwiązaniach (produkty, usługi, procesy), wartość na nieco niższym poziomie zostanie wygenerowana w przypadku zaangażowania, którego efektem są ulepszenia rozwiązań (produkty, procesy, usługi), natomiast najniższy poziom osiągniętej wartości przypisują zaangażowaniu konsumentów w szeroko pojętym wymiarze komunikacji z innymi klientami w zakresie zakupu i konsumpcji produktów lub usług.

Podejmując decyzję o zaangażowaniu społeczności wirtualnej w proces tworzenia wartości i realizację celów biznesowych przedsiębiorstwa, warto wziąć pod uwagę następujące wskazówki:

- a) znalezienie pomysłu najlepiej powierzyć młodym i entuzjastycznie nastawionym pracownikom
- b) zadbać o swobodę działania w ramach ustalonych wcześniej granic

24 C.E. Porter, S. Devaraj, D. Sun, *A Test of Two Models of Value Creation in Virtual Communities*, „Journal of Management Information System” 2013, vol. 30, nr 1, s. 261–292.

25 H. Kuan, G. Bock, *Trust Transference in Brick and Click Retailers: An Investigation of the Before-Online-Visit Phase*, „Information and Management” 2007, vol. 44, nr 2, s. 175–197.

26 R.N. Laczniak, T.E. DeCarlo, S.N. Ramaswamy, *Consumers’ Responses to Negative Word-of-Mouth Communication: An Attribution Theory Perspective*, „Journal of Consumer Psychology” 2001, vol. 11, nr 1, s. 57–73.

27 R. DeFillippi, T. Roser, *Aligning the Co-Creation Project Portfolio with Company Strategy*, „Strategy and Leadership” 2014, vol. 42, nr 1, s. 30–36.

- c) rozpocząć działania od dotychczasowej bazy klientów
- d) wsłuchiwać się w głosy użytkowników już na wczesnym etapie²⁸.

Podjęcie kroków zmierzających do zaangażowania konsumentów musi się opierać o przygotowany wcześniej plan. Istotne jest zdefiniowanie grupy docelowej, która podejmie wyzwanie. Bez względu na to, czy firma korzysta z własnej platformy, mediów społecznościowych czy platform pośredników, grupa klientów mających stanowić wsparcie i dodatkowy zasób wiedzy dla firmy powinna się charakteryzować cechami, które pozwolą na realizację celów przedsiębiorstwa i nie będą jedynie źródłem niepotrzebnych informacji. Należy również zadbać o jej różnorodność. Tak sprofilowana społeczność powinna także mieć dostęp do przygotowanych przez firmę jasnych wytycznych i zasad współpracy. Powinny one definiować sposób gromadzenia informacji, kryteria selekcji, zasady wdrożenia wybranych rozwiązań oraz w szczególności informacje dotyczące praw autorskich do wypracowanych wspólnie rezultatów.

4.3. Motywy zaangażowania klientów we współpracę

Podejmując problematykę zaangażowania konsumentów w tworzenie wartości z przedsiębiorstwem, należy zdiagnozować przyczyny, dla których klienci podejmują tego typu działania. Autorka celowo pomija tu obszar działań, za które klienci pobierają wynagrodzenie, z uwagi na fakt, że motyw działania wydaje się być w tym przypadku oczywisty. Znacznie większym wyzwaniem dla współczesnego biznesu i środowiska nauki wydaje się być zidentyfikowanie czynników zachęcających klientów do pracy na rzecz przedsiębiorstw bez wynagrodzenia. Często może to oczywiście wynikać z braku świadomości uczestniczenia w generowaniu wartości dla firm, jak w przypadku wszystkich pasywnych form generowania wartości omówionych w części poświęconej formom współpracy. Jednak w pozostałych przypadkach, w których działania klientów podejmowane są świadomie, należy mieć na uwadze, że motywatory mogą nie tylko wpływać na percepcję klienta, ale również na powodzenie samego przedsięwzięcia.

Wśród motywatorów o charakterze niematerialnym najczęściej możemy spotkać poniższe powody zaangażowania klientów:

- a) osiągnięcie własnych korzyści, w których działanie na rzecz innych czy przedsiębiorstwa staje się efektem ubocznym, np. del.icio.us czy Pinterest – tworzenie bookmarków i pinów, jednocześnie generowanie rekomendacji w oparciu o preferencje indywidualnych użytkowników

²⁸ S. Cook, *op. cit.*, s. 60.

- b) korzyść społeczna – korzyść z interakcji z innymi oraz bycia częścią społeczności jest jednym z istotniejszych motywów uczestnictwa w mediach społecznościowych i wirtualnych społecznościach
- c) reputacja – potrzeba bycia rozpoznawanym
- d) możliwość wyrażania siebie – możliwość dzielenia się własnymi opiniami, kreatywnością i otrzymywania natychmiastowej informacji od innych użytkowników
- e) altruizm – jest podstawą pisania przez konsumentów opinii o danej marce, hotelu, restauracji, filmie czy książce.

A.K. Agrawal, obok czynników społecznych, reputacji i altruizmu, wymienia dodatkowo rozwój własny oraz promowanie własnej marki (*self-marketing*)²⁹. Zestaw korzyści wynikających z procesu współtworzenia wartości z perspektywy konsumenta przedstawia tabela 4.1.

Tabela 4.1. Korzyści wynikające z procesu współtworzenia wartości z perspektywy konsumenta

Rodzaj korzyści	Kategorie	Podkategorie
1	2	3
Namacalne	Ekonomiczne	Nagrody finansowe: obniżki (Bitner, Faranda, Hubbert, Zeitham, 1997; Zeitham i Bitner 2000), nagrody pieniężne, udział w zyskach (Quiggin, 2006), vouchery na produkty i upusty, pieniądze (Grayson, 2008)
		Własność intelektualna/technologiczna: konsument może uzyskać prawa intelektualne i prawa do technologii wynikające z zaangażowania, w szczególności jeśli wygrał w konkurencji współtworzenia (Hoyer i in., 2010)
	Indywidualizacja	Lepsza personalizacja: lepsza customizacja produktu (Schneider i Bowen, 1995), preferencyjne traktowanie, zindywidualizowana obsługa serwisowa, większa szybkość, zrozumienie, większa wygoda, spersonalizowane doświadczenia, które są znaczące i satysfakcjonujące dla użytkowników (Schneider i Bowen, 2003, Schmidt-Rauch i Nussbaumer, 2011, Auh i in., 2007)
		Większa dyskrecja i możliwości podejmowania wyborów (Schneider i Bowen, 1995)
Kontrola nad pożądanymi efektami	Większa kontrola nad pożądanymi rezultatami (Zeitham i Bitner, 2000)	

29 A.K. Agrawal, Z. Rahman, *Roles and Resource Contributions of Customers in Value Co-Creation*, „International Strategic Management Review” 2015, nr 3, s. 144–160.

1	2	3
Nienamaturalne	Społeczne	<p>Rozpoznawalność: widoczne oznaki rozpoznawalności współkreatorów w porównaniu z innymi konsumentami (Füller, 2010; Nambisan i Baron, 2009), duma z współautorstwa (Etgar, 2008), wzrost wiarygodności, wzmocnienie statusu i pewności siebie jednostki, widoczność wynikająca z zaangażowania w proces współtworzenia, w tym szczególnie w przypadku zwycięstwa</p>
		<p>Przynależność do wspólnoty: identyfikacja społeczna członków wspólnoty (Algesheimer, Dholakia i Herrmann, 2005), poczucie przynależności do grupy, identyfikacja z grupą (Abrams i Hogg, 2004, Elsbach i Bhattacharya, 2001), wspólna świadomość, relacje międzyludzkie, potrzeba przynależności, asocjacja i akceptacja, wzrost zaufania pomiędzy członkami grupy, lepsza relacja z dostawcą usług (Baker, 2001), wzmocnienie więzi z pozostałymi członkami, doświadczenie wartości relacji społecznych, zadowolenie z wykonywania wspólnych czynności z członkami grupy o podobnych zainteresowaniach i potrzebach (Etgar, 2008)</p>
		<p>Korzyści komunikacji: zadowolenie z interakcji i komunikacji pomiędzy partnerami biorącymi udział we współtworzeniu (Etgar, 2008)</p>
	Psychologiczno-emocjonalne	<p>Korzyści z uczenia się: lepsze zrozumienie i wiedza na temat produktów i usług oraz technologii, na których są oparte, i zastosowania (Nambisan i Baron, 2009), zrozumienie kontekstu (Majchrzak, Malhotra, John, 2005; Dholakia, 2009), zdobycie wiedzy technologicznej, produktowej lub dotyczącej usługi (Hoyer i inni, 2010), pozyskanie nowych umiejętności (Ramaswamy i Gouillart, 2010), większe zrozumienie otoczenia (Nambisan i Baron, 2009), zaspokojenie ciekawości (Füller, 2010)</p>
		<p>Samoocena: wzrost profesjonalnej reputacji (McLure-Wasko, Faraj, 2005), zadowolenie z wykonywania czegoś unikalnego, prezentowania osiągnięć znajomym, wykorzystywania przez innych ludzi (Tapscott i Williams, 2006), status celebryty dzięki wdrożeniu pomysłu przez firmę lub innych użytkowników (Dholakia, Blazevic, Weirtz, Algesheimer, 2009)</p>
		<p>Samoekspresja: poczucie samoekspresji i dumy (Etgar, 2008), zadowolenie z możliwości komponowania idealnego produktu, pozytywna afektywna reakcja będąca rezultatem współtworzenia (Franke i Schreier, 2010), „psychologiczne właścicielstwo”, poczucie bycia twórcą (Franke, Schreier, 2010)</p>

Tabela 4.1. cd.

1	2	3
	Psychologiczno- -emocjonalne	Zwiększona kontrola: wyższa samoocena dzięki zwiększonej kontroli (Schneider i Bowen, 1995; Etgar, 2008), większa kontrola nad sytuacją, poczucie wpływu i zdolności rozwiązywania problemów lub wdrażania rekomendowanych rozwiązań (Schmidt-Rauch i Nussbaumer, 2011)
		Odczucia hedonistyczne: estetyczne i pozytywne doświadczenia ze współtworzenia, duch miejsca i otaczających ludzi, radość z udziału i wkładu w procesie (Quiggin, 2006; Binkhorst i Dekker, 2009), przyjemność, gra, zabawa (Humphreys i Grayson, 2008), doświadczenie stymulujące umysłowo, przyjemne interakcje pomiędzy członkami (Nambisan i Baron, 2009), radość z uzyskanych rezultatów i z samego procesu produkcji (Humphreys i Grayson, 2008), radość ze wspólnoty (Dudas, Haney, Morris i Russo, 2009)
		Altruizm: aspiracje przez długi czas, humanistyczny i zrównoważony sposób życia (Quiggin, 2006)

Źródło: M. Damkuvienė i in., *Customer Perceived Co-Creation Value: Synthesis of the Extant Literature*, „Social Research” 2012, vol. 4 (29), s. 59–68.

Koszty współtworzenia dla klientów opisywane są przez M. Damkuvienė i in. jako potencjalne straty, niedogodności oraz trudne sytuacje, których może doświadczać klient w długoterminowej relacji z przedsiębiorstwem w związku z zaangażowaniem się w proces współtworzenia³⁰. Może to mieć negatywny wpływ na postawę klientów w kontekście zaangażowania w sam proces³¹.

Tabela 4.2. Koszty wynikające z procesu współtworzenia wartości z perspektywy konsumenta

Rodzaj kosztów	Kategorie/podkategorie
1	2
Namacalne	Pieniądze Czas (spędzony przez konsumentów na procesie współtworzenia) Przestrzeń Zasoby materiałowe

30 M. Damkuvienė i in., *Customer Perceived Co-Creation Value: Synthesis of the Extant Literature*, „Social Research” 2012, vol. 4, nr 29, s. 59–68.

31 L. Geunhee, *Modeling Consumers' Co-Creation in Tourism Innovation (doctoral dissertation)*, Temple University, Philadelphia 2012, <https://search.proquest.com/docview/1022045617> (dostęp: 10 lipca 2016).

1	2
Nienamacalne	<p>Utrata wolności: konsumenci nie mogą wybierać pomiędzy różnymi markami i dostawcami w wyniku związania się z określoną organizacją (van Doorslaer, 2011)</p> <p>Energia: energia do działania, wysiłek i wola, psychiczne i emocjonalne wyczerpanie, wysiłek moralny, poczucie przymusu do współtworzenia, wysiłek związany z rozpoczęciem działania</p> <p>Wysiłek związany z uczeniem się: podejmowane działania mogą wymagać dodatkowej wiedzy, doświadczenia i zdolności, nabywanie umiejętności, wysiłek poznawczy, konsumenci mogą nie wiedzieć, jak poradzić sobie z danym doświadczeniem, środowisko udostępnione przez firmę, uczucie niepokoju z powodu braku doświadczenia (Geunhee, 2012)</p> <p>Negatywne emocje: wyczerpanie z powodu udziału w procesie współtworzenia, poczucie złożoności (Etgar, 2008, van Doorslaer, 2011), frustracja, niepewność i stres (Ple i Chumpitaz, 2010)</p> <p>Ciążar odpowiedzialności: ryzyko porażki (van Doorslaer, 2011), obawa przed nieuzyskaniem odpowiedniego wyniku (Etgar, 2008), unikanie porażki, niepewność konsekwencji, nieudanego rezultatu, prawdopodobieństwa wystąpienia złego rezultatu (Mandel, 2003)</p>

Źródło: M. Damkuvieni i in., *op. cit.*

Udział konsumentów w procesie współtworzenia jest zawsze wypadkową postrzeganych korzyści i kosztów powstających w procesie, dlatego jednym z głównych zadań organizacji jest podkreślanie potencjalnych korzyści przy jednoczesnym minimalizowaniu kosztów.

4.4. Formy współpracy z klientami

Potrzebę włączenia konsumentów w działania wspierające tworzenie produktów i usług zarysowali w literaturze przedmiotu już w 1977 r. P. Eiglier, E. Langeard, C.H. Lovelock oraz J. E.G. Bateson i R.F. Young³². Udział klientów w obszarze operacyjnym w modelu biznesowym wielu firm nie jest niczym nowym. Od lat, szczególnie w obszarze przedsiębiorstw handlowych, można obserwować przekazywanie klientom coraz większego udziału w procesie obsługi, jak chociażby wprowadzenie rozwiązań samoobsługowych

32 P. Eiglier i in., *Marketing Consumer Services: New Insights*, Marketing Science Institute, Cambridge 1977.

w sieciach detalicznych, gdzie klienci przejęli rolę pracowników obsługi lub sprzedawców, biorąc na siebie funkcję dotychczas realizowaną wyłącznie zasobami wewnętrznymi firmy. Słynny już dzisiaj model biznesowy firmy IKEA opiera się nie tylko na powierzeniu klientowi roli sprzedawcy, ale również pracownika obsługi magazynu – klient sam musi podjąć towar z powierzchni magazynowych; funkcji związanej z obsługą transportu – dominująca w branży meblarskiej opcja dostarczania produktów do siedziby nabywcy została wyeliminowana poprzez zmieniony system pakowania produktów; a przede wszystkim funkcji związanej z montażem produktów, ponieważ klienci sami są odpowiedzialni za złożenie mebli. Pojawienie się Internetu i jego powszechna komercjalizacja zapoczątkowało powstawanie coraz liczniejszych modeli biznesowych umożliwiających włączanie klientów w szereg procesów dotychczas realizowanych wewnętrznymi zasobami i siłami firmy. Możemy więc obserwować rozwiązania biznesowe, w których klienci są twórcami treści (jak np. wszelkie przejawy działalności na platformach społecznościowych, takich jak Facebook czy YouTube), magazynierami i dostawcami produktów (jak w przypadku platform handlowych, gdzie to właśnie klienci zajmują się zapelnianiem wirtualnych półek, np. Allegro czy eBay).

Firmy decydujące się na angażowanie klientów w proces współtworzenia produktów lub usług nadal postępują bardzo ostrożnie, a rozpiętość i różnorodność wykorzystywanych rozwiązań i zakres ich stosowania jest zdeterminowany wielością czynników opisanych wcześniej. Możemy zatem obserwować proste formy, takie jak monitorowanie zachowań klientów w wirtualnym środowisku, wsłuchiwanie się w ich opinie, a w szczególności spostrzeżenia i osobiste doświadczenia dotyczące użytkowania nabytych produktów czy usług (*downstream co-creation*). To niewątpliwie źródło wiedzy i dodatkowej wartości nie tylko dla przedsiębiorstwa, ale i dla szerokiego grona potencjalnych nabywców, którzy dzięki dostępowi do indywidualnych ocen mogą oszacować zalety produktu bądź usługi w codziennym użytkowaniu. Ten rodzaj wiedzy jest cenny dla firmy, jednak na szczególną uwagę zasługuje tu możliwość dotarcia do opinii i sposobów wykorzystania produktów i usług przedsiębiorstwa, których firma nie uwzględniła w procesie projektowania produktu, a dla których klienci sami znaleźli dodatkowe wykorzystanie, poszerzając tym samym gamę jego zastosowań. Firma w tym przypadku nadal kontroluje wewnętrznie rozwój produktów i usług, jednak ma dostęp do wiedzy i doświadczeń, które mogą ją wspierać w procesie innowacji lub kreowania nowych trendów. Na przeciwnym krańcu gamy zastosowań aktywności wirtualnych społeczności w obszarze generowania wartości możemy ulokować znacznie bardziej zaawansowane i stanowiące zdecydowanie większe wyzwanie dla przedsiębiorstwa działania z obszaru wspólnej pracy nad produktem, od jego idei po finalne plasowanie na rynku.

Udział konsumentów w wytwarzaniu wartości może przybierać różne formy, a ich aktywność może mieć charakter uświadomiony i celowy bądź nieświadomiony i realizowany „mimoходом”. Podejmowane przez klientów działania klasyfikuje się zatem jako pasywne bądź aktywne. Dodatkowo klienci mogą realizować przedsięwzięcia o zróżnicowanej naturze albo w wyniku społecznego ruchu,

niezależnego od firmy, albo na tak zwane wezwanie firmy czy organizacji. Efekty ich pracy mogą być również odmiennie wykorzystane i dystrybuowane. Będą stanowić wartość głównie dla konsumenta, jak w przypadku customizacji produktu, albo też efekt pracy klientów stanie się wartością dla firmy i innych konsumentów. Należy podkreślić, że pomimo takiego rozróżnienia beneficjentem jest zazwyczaj zarówno przedsiębiorstwo, jak i szerokie grono klientów, ponieważ nawet pojedyncze decyzje klientów mogą stanowić cenne źródło informacji dla menadżerów w firmie i mieć charakter aplikacyjny dla większego kręgu nabywców. W dużej mierze zależy to od stopnia dojrzałości przedsiębiorstwa w obszarze współtworzenia wartości z klientami i sprawnego systemu wprowadzania zmian.

Poniżej przedstawiono podstawową klasyfikację form aktywności klientów w obszarze wytwarzania wartości według kryteriów takich jak: rola klienta, podmiot inicjujący współpracę, przeznaczenie wytworzonej wartości, decydenta w zakresie jej wykorzystania oraz sposób wynagradzania współtwórców.

I. Podział ze względu na rolę klienta

1. Pasywna – klient nie wie, że przyczynia się do generowania wartości albo ma taką świadomość, ale dane zbierane są bez jego aktywności. Dotyczy to całego obszaru analityki internetowej, odwołującego się w szczególności do zachowań konsumentów w Internecie i w procesach decyzyjnych/zakupowych. Gromadzenie danych behawioralnych pozwala na poprawianie algorytmów wyszukiwania, optymalizację doświadczeń klienta poprzez lepsze dostosowanie projektów stron, platform czy rozwiązań mobilnych oraz wsparcie w procesie zakupowym, na przykład poprzez system rekomendacji wykorzystywany w oparciu o indywidualne preferencje klientów przez firmę Amazon.
2. Aktywna – klient ma świadomość realizacji działań i podejmuje je dobrowolnie. Działania te mogą przybrać różnorodną postać i jednocześnie wydaje się, że jedynym ograniczeniem dla powstawania nowych form angażowania klientów we wspólne wytwarzanie wartości jest wyłącznie wyobraźnia, która determinuje wykorzystanie technologii w coraz to bardziej efektywny i oryginalny sposób. Aktywne uczestnictwo klientów w procesie wytwarzania wartości omówione zostanie szerzej w dalszej części rozdziału.

II. Podział ze względu na podmiot inicjujący

1. Nie występuje podmiot organizujący – ludzie sami się organizują wokół spraw, które są dla nich ważne, mogą to być działania charytatywne, zbiorowe podpisywanie petycji, oddolne ruchy promujące idee. Należy pamiętać, że wirtualne działania społeczności będą zawsze wymagały środowiska, w którym można wymieniać poglądy i działania, takiego jak chociażby platformy społecznościowe, jednak w tym przypadku nie będą one traktowane jako podmiot pośredniczący z uwagi na brak bezpośredniego wpływu na wybór celu, wokół którego gromadzą się uczestnicy wirtualnej społeczności.
2. Występuje podmiot pośredniczący – to przypadek gdy podmiot pośredniczący umożliwia generowanie wartości uczestnikom danego przedsięwzięcia

poprzez realizację określonych działań, głównie na rzecz ostatecznego beneficjenta, który jest odpowiedzialny za wyznaczenie celu stanowiącego wyzwanie do działania. Może to być zatem podmiot zewnętrzny, zaangażowany przez przedsiębiorstwo do prowadzenia działań z zakresu komunikacji, PR, stymulowania aktywności uczestników czy też po prostu ich moderowania. Przykładem mogą tu być także wszelkie działania wykorzystujące media społecznościowe, ale realizowane na zlecenie i z inicjatywy przedsiębiorstwa, jak również działania niezależnych od przedsiębiorstwa podmiotów, takich jak np. systemy rankingowe i opiniotwórcze, ułatwiające gromadzenie kontentu uczestnikom wirtualnych społeczności.

3. Działania inicjuje sama firma pod konkretne potrzeby i cele biznesowe. Wirtualne społeczności podejmują aktywność na podstawie zaproszenia do działania, które może przyjąć postać np. dobrowolnej zachęty do partycypacji czy wzięcia udziału w konkursie.

III. Podział ze względu na przeznaczenie wytworzonej wartości

1. Wartość dla klienta - to przypadek, w którym głównym beneficjentem wypracowanego rozwiązania jest klient, np. poprzez zaprojektowanie z dostępnych komponentów na stronie firmy zindywidualizowanego produktu lub usługi. Warto jednak zauważyć, że nawet ta forma działania może być nośnikiem wartości dla przedsiębiorstwa jako źródło informacji o preferencjach konsumentów w procesie masowej customizacji i stanowić przesłanki do modyfikowania i ulepszania oferty.
2. Wartość dla firmy - sytuacji, w których wartość przeznaczana jest wyłącznie na potrzeby firmy jest niewiele, ideą współtworzenia wartości z klientami jest bowiem poszukiwanie rozwiązań przyczyniających się do zwiększenia dobrostanu wszystkich uczestników. Można jednak wskazać przypadki przyczyniające się do redukcji inwestycji kapitałowych poprzez pozyskiwanie funduszy na platformach crowdfundingowych, takich jak np. Kickstarter, czy pozyskiwanie pomysłów na kreacje reklamowe, które same w sobie nie zwiększają wartości dla odbiorców przekazu reklamowego, zmniejszają natomiast koszty ponoszone na działania marketingowe w przedsiębiorstwie.
3. Wartość dla szerszej grupy odbiorców - to najbardziej cenna i zgodna z definicją współtworzenia alternatywa, w której beneficjentami są wszyscy uczestnicy procesu. Należy również zauważyć, że wartość, którą uzyskują użytkownicy wirtualnej społeczności, może być tożsama z wartością realizowaną na rzecz przedsiębiorstwa.

IV. Podział ze względu na decydenta w obszarze wykorzystania wartości

1. Decyduje wyłącznie klient (customizacja produktu).
2. Decyduje grupa konsumentów (wybór idei lub wypracowanego rozwiązania poprzez oddawanie głosów przez społeczność).
3. Decyduje firma - przedsiębiorstwo podejmuje ostateczną decyzję o tym, który pomysł wybrać i w jakim zakresie wykorzystać przedstawione przez konsumentów propozycje.

- V. Podział ze względu na wynagrodzenie wirtualnych społeczności
- a) wolontariat konsumencki, klienci nie oczekują wynagrodzenia
 - b) wynagrodzenie w postaci nagród
 - c) wynagrodzenie finansowe.

Ostatni podział odwołuje się do takich zagadnień jak motywacja do działania, trwałość zaangażowania czy czas trwania relacji. Można przyjąć założenie, że konsumenci wolontariusze będą stanowili swego rodzaju grupę ambasadorów działających na rzecz przedsiębiorstwa, podczas gdy na przeciwnym biegunie klienci pobierający wynagrodzenie za pracę mogą być postrzegani jako pracownicy przedsiębiorstwa. Osobną grupę w tym przypadku stanowić będą wynalazcy, których celem jest sprzedaż opatentowanych rozwiązań³³. Istotne jest więc uwarunkowane oferowanymi formami wynagrodzenia kontynuowanie badań nad tymi zagadnieniami w kontekście osiągania najwyższej wartości, w tym ujęciu postrzeganej jako dostęp do najlepszych pomysłów, a także dobór odpowiednich uczestników. Przykładowy schemat form zaangażowania przedstawia tabela 4.3.

Tabela 4.3. Wkład użytkowników w kreowanie rozwiązań wartościowych dla innych uczestników rynku

Aktywne		Pasywne		
agregacja kontentu	agregacja dóbr na sprzedaż	agregacja zasobów	agregacja danych dotyczących zachowań	agregacja zasobów
<ul style="list-style-type: none"> • opinie i systemy ratingowe: przewodniki Zagat, TripAdvisor • wiedza: encyklopedia, Wikipedia • kod programów: przeglądarka internetowa Firefox • kreatywna ekspresja: YouTube, Pinterest, Behance • relacje społeczne i personalne informacje: Facebook 	<ul style="list-style-type: none"> • przedmioty: eBay, Allegro, OLX • reklama: system reklamowy AdWords • usługi i produkty: Craigslist 	<ul style="list-style-type: none"> • odpowiedź na wezwanie do działania: crowdsourcing, crowdfunding 	<ul style="list-style-type: none"> • zachowania zakupowe: rekomendacje produktów w sklepie Amazon • zachowania online – algorytmy wyszukiwarki Google, Facebook 	<ul style="list-style-type: none"> • zdolność obliczeniowa: system telefoniczny Skype • wzrost możliwości: informacja o ruchu drogowym firmy Honda

Źródło: opracowanie własne na podstawie S. Cook, *The Contribution Revolution, Letting Volunteers Build Your Business*, „Harvard Business Review” 2008, nr 10, s. 60.

33 D. Trzmielak, W. Krawiec, *Promocja wynalazku w technologicznym cyklu życia na przykładzie aktywnego lusterka dla motocyklistów*, [w:] W. Grzegorzczak (red.), *Kreowanie i realizacja strategii marketingowych przedsiębiorstwa. Studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 247–265.

Wyzwaniem dla osób zarządzających przedsiębiorstwami jest próba znalezienia odpowiedzi na dwa kluczowe pytania: jak dostrzec możliwość kreowania wartości przez użytkowników na rzecz firmy oraz jak wykorzystać tę możliwość i jednocześnie pokonać naturalny opór przedsiębiorstwa przed przekazaniem znaczącej kontroli osobom spoza firmy³⁴.

A.K. Agrawal i Z. Rahman podejmują próbę usystematyzowania form współpracy konsumentów z przedsiębiorstwem, wychodząc od roli klienta w całym procesie. Definiują oni 11 funkcji klientów w obszarze działań przyczyniających się do wytworzenia wartości:

1. *Co-producer* - zaangażowanie klientów w proces produkcji, zainicjowany głównie w obszarze usług, a następnie przeniesiony do pozostałych obszarów.
2. *Co-distributor* - zjawisko samoobsługi jako narzędzia dystrybucji wykorzystywane jest powszechnie przez restauracje, sieci detaliczne czy banki w celu obniżenia kosztów, klient staje się zatem częścią procesu. Sztandarowym przykładem odwołującym się do klasycznego rynku jest zaangażowanie klientów IKEA w montaż i transport zakupionych mebli. Technologie informatyczne stworzyły dodatkowe możliwości i obszary wykorzystania tego podejścia.
3. *Co-promotor* - konsumenci jako promotorzy marki istnieli od zawsze, jednak dzięki technologiom informatycznym i web 2.0 zyskali zasięg i siłę, która stała się cenną wartością dla organizacji. Zaangażowanie konsumentów w propagowanie swoich opinii i uwag na temat marek sprawia, że mogą stać się oni cennym nabytkiem dla firmy w programach marketingowych promujących marki, wpływając na ich efektywność i osiągnięte rezultaty.
4. *Co-manufacturer* - konsumenci jako współproducenci: wspólnie tworzą oprogramowanie, blogi, vlogi, wikis, takie jak np. Wikipedia, oraz współtworzą treści na serwisach społecznościowych, jak np. Facebook czy YouTube. Coraz częściej są włączani w tworzenie produktów przez firmy, współuczestnicząc w procesie dostosowania oferty do potrzeb danego segmentu klientów.
5. *Co-consumer* - konsumenci jako użytkownicy produktów i usług nadają im w procesie konsumpcji dodatkowe znaczenie, tworząc wartość zarówno dla siebie, jak i dla innych. Dzielą się z pozostałymi uczestnikami rynku swoimi doświadczeniami, pomagając tym samym innym konsumentom w dokonaniu najlepszego dla nich wyboru spośród dostępnych opcji. Stanowią również cenne wsparcie dla marek, które były źródłem wartości i satysfakcji dla klientów.
6. *Experience creator* - w tym ujęciu rola konsumenta powinna być pojmowana jako współtwórcy doświadczeń związanych z konsumpcją produktu

34 S. Cook, *op. cit.*, s. 60.

będz usługi. W wielu obszarach, takich jak sprzedaż detaliczna, edukacja czy służba zdrowia, to doświadczenie staje się jednym z czynników przesądających o poziomie satysfakcji klientów i ich lojalności wobec firmy. Angażowanie klientów w dzielenie się swoimi doświadczeniami może być początkiem zmiany podejścia firmy na wielu płaszczyznach związanych z obsługą w trakcie, jak i po sprzedaży produktu czy usługi.

7. *Co-innovator* – konsumenci, obok tradycyjnego podejścia stosowanego przez firmy, polegającego na pozyskiwaniu opinii klientów na temat produktów i usług, mogą dzisiaj uczestniczyć w procesie rozwoju istniejących produktów i usług, obecnych i nowych procesów oraz pomysłów na innowacje. Prosumenci, a zatem zgodnie z definicją A. Tofflera zarówno producenci, jak i konsumenci, coraz częściej i chętniej biorą udział w procesie innowacji, na który składa się pięć faz, nazwanych przez T. Russo-Spena i C. Mele pięcioma Co-s. Fazy te odnoszą się odpowiednio do: wspólnego generowania pomysłów (*co-ideation*), wspólnej weryfikacji pomysłów (*co-valuation*), wspólnego projektowania (*co-design*), testowania (*co-test*) oraz wprowadzenia na rynek (*co-launch*)³⁵.
8. *Co-ideator* – dzięki technologii internetowej, a w szczególności mediom społecznościowym klienci mogą stanowić cenne źródło pomysłów na innowacje w każdym obszarze, zarówno inicjując ten proces samodzielnie, jak i odpowiadając na zapotrzebowanie firmy. W literaturze przedmiotu możemy spotkać pojęcia, które próbują opisać aktywność klientów, takie jak *collective intelligence*, *wisdom of crowds* czy *crowdsourcing innovation*³⁶.
9. *Co-evaluator* – konsumenci mogą uczestniczyć również w procesie weryfikacji projektów i wyboru najlepszego spośród zgłoszonych pomysłów. Daje to firmie istotną informację uwzględniającą preferencje większości uczestników i może stanowić przesłankę do założeń, że wybrane rozwiązanie spotka się z akceptacją rynku po wdrożeniu. W zakresie wyboru finalnego projektu stosowane są różne rozwiązania; firma może ostateczną decyzję pozostawić sobie i dokonać selekcji spośród ograniczonej liczby pomysłów wybranych przez klientów, kierując się przesłankami ekonomicznymi czy wizerunkowymi, może również przyjąć rozwiązanie, że ostateczna decyzja należy do klientów. Istotna jest także świadomość osób odpowiadających za wizerunek marki, że działania o charakterze konkursowym mogą rodzić wśród uczestników negatywne emocje bądź nieuczciwe praktyki i wpłynąć negatywnie na reputację marki.
10. *Co-designer* – ten obszar wymaga od klientów doświadczenia i specyficznej wiedzy, więzi z firmą są w tym przypadku bliższe, istotny jest dostęp do informacji wewnętrznych, a grupy projektowe są zazwyczaj mniej liczne.

35 T. Russo-Spena, C. Mele, „Five Co-s” in *Innovating: A Practice-Based View*, „Journal of Service Management” 2012, vol. 23, nr 4, s. 527–553.

36 A.K. Agrawal, Z. Rahman, *op. cit.*

11. *Co-tester* – konsumenci zaangażowani są w testowanie produktów, które mają zostać wprowadzone na rynek, dzięki temu firma może zredukować ryzyko pojawienia się błędów. Również po wprowadzeniu produktu na rynek, na wczesnym etapie, zaangażowani klienci mogą stać się cennym źródłem informacji oraz ambasadorami produktów³⁷.

Z całą pewnością jednym z najbardziej znanych przykładów współtworzenia wartości przez użytkowników produktów pochodzących z rynku IT w odniesieniu do produkcji oprogramowania jest Linux. Jest to również przykład jednego z najbardziej skrajnych rozwiązań, ponieważ w tym przypadku nie występuje w ogóle firma jako podmiot współuczestniczący, a całość rozwiązania jest realizowana wyłącznie przez społeczność konsumentów. Rozwiązania z obszaru oprogramowania tworzonych przez użytkowników stanowią również podstawę inicjatyw społecznych polegających na generowaniu pomysłów przez stosunkowo dużą grupę wzajemnie ze sobą niepowiązanych i nieznaną się uczestników, w odpowiedzi na tak zwane powszechne wezwanie. Ten rodzaj działania jest nazywany *crowdsourcingiem*.

Crowdsourcing wymieniany jest jako jeden z bardziej wyrazistych trendów ostatnich lat³⁸. Warto w tym miejscu postawić pytanie, czy współtworzenie i crowdsourcing są pojęciami tożsamymi. W literaturze przedmiotu występują one często zamiennie, co może prowadzić do niezrozumienia ich istoty i możliwości wykorzystania. Po raz pierwszy pojęcie crowdsourcingu pojawiło się w artykule J. Howe w roku 2006³⁹. Idea crowdsourcingu oparta jest na „wiedzy tłumu”, a jej założeniem jest przeniesienie na zasadzie outsourcingu funkcji realizowanych dotychczas przez wewnętrzne zasoby przedsiębiorstwa na zewnątrz i powierzenie określonych działań – w formie otwartego wezwania do współpracy – niezidentyfikowanej i zazwyczaj licznej grupie osób, co uzyskuje się dzięki możliwościom technologicznym umożliwiającym masowe komunikowanie się. Działania te mogą być realizowane w przestrzeni internetowej zarówno w środowisku mediów społecznościowych (jak w przypadku inicjatywy Porsche, w której wzięło udział ponad 5 mln użytkowników Facebooka⁴⁰), jak i na specjalnie utworzonych i dedykowanych do określonego celu platformach organizowanych przez przedsiębiorstwa (*My Starbucks Idea*) i podmioty pośredniczące w agregacji tłumu, tak zwane platformy crowdsourcingowe, których liczba stale rośnie (na przykład *eyeka.com*). Zarówno media społecznościowe, jak i platformy dzięki wykorzystanej technologii ułatwiają powszechną komunikację pomiędzy jednostkami oraz komunikację i współpracę w obrębie całej grupy uczestników. Aktywności w ramach crowd-

37 *Ibidem*.

38 M. Sławińska, *Marketing jako koncepcja zarządzania*, „Marketing i Rynek” 2014, vol. 8, s. 179.

39 <http://www.wired.com/2006/06/crowds/> (dostęp: 11 maja 2016).

40 <http://www.topspeed.com/cars/porsche/2014-porsche-911-carrera-4s-5-million-facebook-fans-edition-ar159917.html> (dostęp: 11 maja 2016).

sourcingu mogą być realizowane przez bardzo zróżnicowane podmioty, dotyczyć rozmaitych celów oraz wspierać bardzo szerokie spektrum funkcji w organizacji, od promocji marki, pozyskiwania pomysłów z różnorodnych obszarów po projektowanie i rozwój.

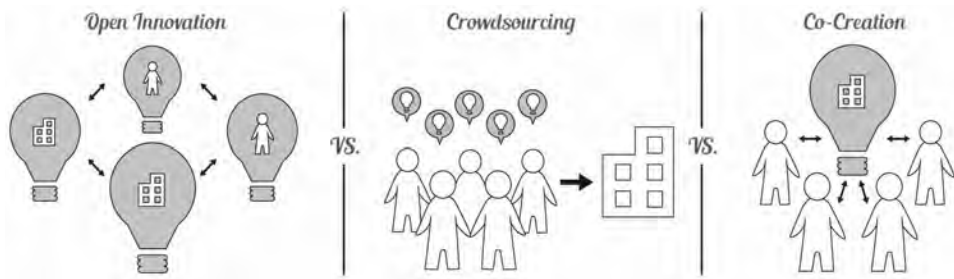
Czy zatem pojęcie crowdsourcingu jest tożsame z pojęciem współtworzenia wartości? W 2013 r. na łamach „The Guardian” J. Williams opublikował artykuł pod znamienym tytułem *Co-Creation is the New Crowdsourcing*⁴¹, który z jednej strony lokuje pojęcie współpracy w szerszej perspektywie niż pojęcie crowdsourcingu, z drugiej jednak sugeruje, że jest to nowe podejście, podczas gdy idea współtworzenia wartości (*value co-creation*) funkcjonuje na rynku znacznie dłużej. Pojęcie to pojawiło się bowiem już w 1996 r.⁴², a od 2000 r., dzięki spopularyzowaniu jego znaczenia przez C.K. Prahalada i V. Ramaswamy’ego⁴³, było podejmowane przez wielu badaczy przedmiotu. Ciekawym aspektem, na który wskazuje J. Williams w swoim artykule, jest postrzeganie współtworzenia jako „różnicy pomiędzy ludźmi tworzącymi wspaniałe pomysły dla firmy a ludźmi pracującymi z firmą, aby zmieniać dobre pomysły we wspaniałe”. Podstawą tego podejścia jest z całą pewnością wzajemna współpraca (*collaboration*). Warto przy tym zauważyć, że wspólne wytwarzanie wartości zakłada dwukierunkowy przekaz informacji, stymulujący wspólną pracę na drodze do osiągnięcia celu zainicjowanego przez przedsiębiorstwo, którym jest generowanie wartości dotyczącej wszystkich klientów. M.K. Poetz i M. Schreier zauważają, że crowdsourcing oraz współtworzenie wartości różnią się w istotnej kwestii związanej z samym procesem inicjowania współpracy oraz szerokością rynku, dla którego zaspokajana jest potrzeba przez zgłoszony pomysł. O ile w crowdsourcingu to sam klient jest inicjatorem poszukiwań i rozwiązania dotyczą głównie jego samego, o tyle w procesie współtworzenia inicjatorem jest firma, a wdrożone pomysły powinny wychodzić poza potrzeby jednego klienta i trafiać na znacznie szerszy rynek docelowy⁴⁴.

41 <http://www.theguardian.com/best-awards/co-creation-is-the-new-crowdsourcing> (dostęp: 17 maja 2016).

42 A. Kambil, A. Ginsberg, M. Bloch, *Re-Inventing Value Propositions*, Working Papers Series, New York 1996, <http://ssrn.com/abstract=1284822> (dostęp: 12 maja 2016).

43 C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-Opting...*, s. 79–90; *idem*, *The New Frontier of Experience Innovation*, „MIT Sloan Management Review” 2003, vol. 44, nr 4, s. 12–18; *idem*, *Co-Creating Unique Value with Customers*, „Strategy and Leadership” 2004, vol. 32, nr 3, s. 4–9; *idem*, *Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation*, „Journal of Interactive Marketing” 2004, vol. 18, nr 3, s. 5–14.

44 M.K. Poetz, M. Schreier, *The Value of Crowdsourcing: Can Users Really Compete with Professionals in Generating New Product Ideas?*, „Product Innovation Management” 2012, vol. 29, nr 2, s. 245–256.



Rysunek 4.2. Różnica między współtworzeniem a crowdsourcingiem

Źródło: <https://www.wazoku.com/blog/open-innovation-vs-crowdsourcing-vs-co-creation/> (dostęp: 18 września 2016).

Crowdsourcing jest zatem znacznie mniej pojemnym pojęciem niż współtworzenie (*co-creation*) i stanowi raczej narzędzie możliwe do wykorzystania w szerokiej gamie rozwiązań stosowanych i dostępnych w ramach tworzenia wartości wspólnie z klientami. Na potrzeby niniejszej pracy przyjęto więc, że crowdsourcing jest formą współtworzenia wartości. Oznacza to, że przedsiębiorstwa mogą generować wartość z klientami bez crowdsourcingu, ale crowdsourcing zawsze prowadzi do wspólnego generowania wartości (*co-creation*).

W obecnym otoczeniu rynkowym wobec szybko zmieniających się reguł gospodarki przedsiębiorcy nie są już, jak dotychczas, skazani w procesie tworzenia pomysłów na produkt wyłącznie na projektantów, inżynierów czy pracowników działów marketingu. Alternatywnym i coraz bardziej interesującym źródłem pomysłów na produkt stają się sami klienci. Część firm z dużym entuzjazmem i coraz chętniej korzysta z idei crowdsourcingu (pozyskiwanie pomysłów od tłumu), podczas gdy inne pozostają nadal sceptyczne. Jednym z ciekawszych zastosowań crowdsourcingu jest uruchomiona w 2007 r. pod nazwą IdeaStorm inicjatywa firmy Dell, która zaprasza klientów z całego świata do dzielenia się swoimi opiniami na temat ulepszenia i modyfikowania produktów firmy. Do chwili obecnej projekt zgromadził ponad 35 tys. pomysłów, z czego ponad 549 zostało wdrożonych⁴⁵. Podobne projekty realizowało wiele firm, m.in. Adidas, BBC, BMW, Boeing, Ducati czy Muji.

Wspomniana wcześniej inicjatywa, uruchomiona przez firmę Starbucks w styczniu 2008 r., to kolejny przykład włączenia społeczności klientów w proces współtworzenia wartości i zaangażowania. Klienci Starbucksa za pośrednictwem platformy MyStarbucksIdea.com są zapraszani do dzielenia się swoimi pomysłami dotyczącymi kierunków rozwoju firmy i jej oferty z uwzględnieniem m.in. poniższych obszarów:

1. Produkty - obszar związany nie tylko z napojami oferowanymi przez firmę i z jedzeniem, ale również z wystrojem i układem wnętrza, muzyką, kartami lojalnościowymi i technologią.

⁴⁵ ideastorm.com (dostęp: 4 czerwca 2016).

2. Doświadczenie klientów (*experience*) – obszar ten obejmuje zagadnienia związane z procesami takimi jak składanie zamówień, realizacja płatności, odbiór zamówionych produktów, atmosfera i lokalizacja punktów sprzedaży oraz inne pomysły wpływające na poprawę doświadczeń klientów.
3. Zaangażowanie – w tym obszarze pojawiają się zagadnienia związane z samą społecznością, odpowiedzialnością społeczną firmy oraz działaniami podejmowanymi poza terenem USA.

Od samego początku programu wszystkie dyskusje odbywają się pod opieką specjalnie przeszkolonych do tego celu pracowników, tzw. Idea Partners, których było ok. 50. Ich rolą było przekazywanie zgłoszonych pomysłów wewnątrz organizacji do dalszej weryfikacji i wyboru najciekawszych inicjatyw⁴⁶.

W ciągu pierwszego roku zgromadzono ponad 65 tys. pomysłów i oddano 658 tys. głosów. W kolejnym roku firma zdecydowała się na realizację 50 wybranych pomysłów. Znalazły się wśród nich rozwiązania promujące zdrowe nawyki żywieniowe, firma wyeliminowała sztuczne barwniki i nienaturalne składniki w swoich przekąskach. Wprowadziła również pełnoziarniste pieczywo. W pierwszym kwartale 2010 r. działalność firmy dzięki wprowadzonym zmianom ponownie stała się rentowna. Jednak należy patrzeć na ten przypadek znacznie szerzej – Starbucks przeszedł bowiem istotne przeobrażenie w kulturze organizacyjnej, transparentności, nastawieniu się w każdym aspekcie prowadzonej działalności i na każdym stanowisku na słuchanie i współpracę z klientami i społecznością. Stał się przedsiębiorstwem w pełni opartym na współtworzeniu (*co-creative enterprise*)⁴⁷. Obecnie na platformie znajdują się ponad 143 tys. propozycji dotyczących produktów, ponad 50 tys. pomysłów z obszaru doświadczeń klientów oraz prawie 30 tys. dotyczących zaangażowania. Łącznie we wszystkich obszarach firma wdrożyła, dzięki inspiracjom klientów, ponad 1100 rozwiązań⁴⁸.

Tabela 4.4. Przykłady crowdsourcingu

Nazwa firmy	Cel projektu	Forma udziału klientów	Efekty
1	2	3	4
Refresh Every Think Pepsi	projekty na zmianę świata w dziedzinach: ochrona zdrowia, kultura i sztuka, uprawa roślin, hodowla zwierząt, edukacja, planety, sąsiedztwo	głosowanie na najlepsze pomysły	wybór pomysłu i gratyfikacja finansowa

46 J. Jarvis, *Hey, Starbucks, How About Coffee Cubes?*, „BusinessWeek” 15.04.2008.

47 V. Ramaswamy, F. Gouillart, *op. cit.*, s. 29.

48 <http://blogs.starbucks.com/blogs/customer/default.aspx> (dostęp: 5 czerwca 2016).

Tabela 4.4 cd.

1	2	3	4
Volkswagen People's Car	zgłaszanie pomysłów przez konsumentów z Chin na nowy model samochodu	zgłaszanie pomysłów, głosowanie na najlepsze	wybór najlepszych pomysłów w drodze głosowania, 119 tys. zgłoszonych pomysłów
Netflix	poprawa efektywności systemu (algorytm rekomendacji filmów)	zgłaszanie poprawek do algorytmu, nagroda 1 mln dolarów	poprawa działania algorytmu o 10%, udział 51 tys. osób ze 186 państw, wypłacona nagroda
Lidl	unikalna kompozycja smakowa nowego jogurtu	zgłaszanie pomysłów na Facebooku	3700 kombinacji smakowych, 9576 pomysłów
McDonald's	komponowanie własnej kanapki w wirtualnej kuchni	zgłaszanie pomysłów, zachęcanie do głosowania, oddawanie głosów	115 tys. unikalnych kanapek, 5 z 12 najpopularniejszych burgerów weszło do sprzedaży w 120 tys. restauracjach firmy w UK
Axe, Axe Anarchy	wprowadzenie na rynek nowego produktu	tworzenie noweli graficznej z Axe jako motywem przewodnim, zgłaszanie pomysłów scenarzyście Scottowi Lobdellowi	60-stronicowy komiks, 1,2 mln odwiedzin strony, wzrost udziału marki AXE Anarchy w kategorii o 10%
Dunkin' Donuts, Keep it Coolata 2	podkreślenie możliwości miksowania smaków napojów	tworzenie wspólnej muzycznej playlisty w aplikacji Pandora	300 tys. nowych fanów na Facebooku, 40 tys. użytkowników serwisu Pandora dodało stworzoną playlistę do ulubionych, 14 tys. godzin spędzonych na słuchaniu składanki
Heineken, The Nightclub of the Future	wizja klubu przyszłości, firma wybrała w drodze konkursu projektantów i stworzyła koncept klubu idealnego, który następnie poddano konsultacjom ze strony 120 klubowiczów pochodzących z największych miast świata	konsultacje projektu konceptu klubu idealnego	wzrost sprzedaży nawet o 40% na wybranych rynkach, 70 tys. odsłon konceptu online

1	2	3	4
Dell Idea Storm	ulepszenie urządzeń Della	zgłaszanie propozycji preferowanych parametrów sprzętu, designu, ekologii, CSR	35 tys. pomysłów – 549 zostało wdrożonych
Starbucks My-StarbucksIdea.com	propozycja zmian w różnych kategoriach, m.in. produkt, wygląd i funkcjonalność lokali	zgłaszanie pomysłów	ponad 65 tys. pomysłów w ciągu pierwszego roku, wprowadzenie Happy Hours cappuccino w butelkach, a także dużego wyboru przekąsek (do 2016 r. firma wdrożyła ponad 1100 rozwiązań pochodzących od klientów)
Google Maps	gromadzenie danych wizualnych o otoczeniu i punktach na mapie	przesyłanie danych przez internautów	zaktualizowane wersje map
Oreo	konkurs na wzory ciasteczek z okazji 100. urodzin firmy	zgłaszanie przez klientów wzorów	wyбір wzorów spośród propozycji klientów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://nowymarketing.pl/a/8843,social-media-engagement-crowdsourcing-23-inspirujace-przyklady-marketingu-opartego-na-spolesnosciah> (dostęp: 15 czerwca 2016); <http://blogs.starbucks.com/blogs/customer/default.aspx> (dostęp: 5 czerwca 2016); ideastorm.com (dostęp: 4 czerwca 2016); K. Mazurek-Łopacińska, *Marketing 3.0 w kontekście rozwoju kreatywności*, „Marketing i Rynek” 2014, vol. 8, nr 22, s. 128.

4.5. Obszary wykorzystania idei współtworzenia wartości z klientami w organizacji

Pomimo przemian, jakie zaszły na gruncie strategii marketingowych i funkcjonującego w wielu przedsiębiorstwach od lat podejścia do klientów, u podstaw którego stoi orientacja marketingowa i silna presja, by koncentrować uwagę na potrzebach klienta, w większości przypadków, szczególnie w dużych przedsiębiorstwach, menadżerowie i klienci pozostają w znacznej odległości od siebie, co uniemożliwia tym pierwszym dogłębne poznanie i zrozumienie doświadczeń klienta, nabywanych w procesie obcowania z zarządzanymi przez nich markami. W dużej części jest to spowodowane rozbudowanymi strukturami organizacyjnymi i brakiem możliwości bezpośredniego

kontakty z klientami. Z drugiej strony dopiero od niedawna doświadczenia klientów zaczęły być postrzegane jako potencjalne źródło kreowania wartości.

Wirtualne społeczności mogą przynieść przedsiębiorstwom wiele korzyści, takich jak:

- a) skrócenie czasu potrzebnego na wprowadzenie produktu na rynek
- b) niższe ryzyko odniesienia porażki rynkowej
- c) lepsza komunikacja w zakresie potrzeb i zainteresowań konsumentów
- d) wyższy udział pozytywnych rekomendacji i opinii w obszarze marketingu szepowanego
- e) zwiększone dostosowanie modelu biznesowego firmy
- f) wczesna identyfikacja złych sygnałów płynących z rynku
- g) poprawa koncentracji na doświadczeniu i *customer journey* klienta
- h) koncentracja na kreowaniu wartości, a nie rozwiązań technologicznych⁴⁹.

Badacze zajmujący się zagadnieniem tworzenia wartości wspólnie z klientami przytaczają szereg obszarów, w których firmy mogą wykorzystać potencjał tłumu, przekazując mu aktywności zarezerwowane dotychczas wyłącznie dla pracowników. Na bazie propozycji zastosowania tego typu rozwiązań, jak również dotychczasowych doświadczeń z praktyki biznesu pojawiają się zastosowania m.in. w poniższych obszarach:

1. Obsługa klienta - skupiona wokół marki czy producenta społeczność odpowiada na pytania klientów dotyczące użytkowania czy konfiguracji produktów. Rozwiązanie to jest popularne w branży technologicznej, ale stosowane również w innych branżach, np. w programie Consierge Hyatt - Yatt'it, gdzie klienci mają dostęp do porad dla podróżujących z danego miejsca, ułatwiających znalezienie atrakcji w danej lokalizacji. Porady oceniane są dodatkowo przez innych użytkowników pod kątem przydatności. Główną korzyścią dla klienta w tym przypadku jest lepsza informacja bez konieczności oczekiwania na odpowiedź ze strony pracowników. Z perspektywy firmy działania te wpływają na redukcję kosztów zatrudnienia i przyczyniają się do wzrostu satysfakcji klientów.
2. Marketing - społeczność połączona wokół określonego zagadnienia może być wykorzystana przez daną firmę do promocji produktów. Ciekawym przykładem jest serwis BeingGirl.com oraz jego polska wersja mydziewczyzny.pl⁵⁰. Serwisy te odniosły sukces marketingowy poprzez zaangażowanie społeczności wokół tematów związanych z dojrzewaniem, higieną osobistą i wrażliwych wątków związanych z intymnością i seksem. R. Dawson wyróżnia siedem obszarów w ramach marketingu, w których można wykorzystać potencjał społeczności. Należą do nich:

49 R. DeFillippi, T. Roser, *op. cit.*

50 B. Brzoskowski, *Procter and Gamble: ambasadorki z social mediów*, „Marketing w Praktyce” 2010, nr 11.

- a) tworzenie treści wspólnie z klientami, obejmujące kontent, zdjęcia, projekty graficzne, testy użyteczności
 - b) generowanie pomysłów
 - c) pozyskiwanie pomysłów na nowe produkty i usługi
 - d) zbieranie opinii użytkowników
 - e) zaangażowanie w kontakty z marką
 - f) rozprzestrzenianie informacji o marce
 - g) pozyskiwanie opinii w kontekście strategii cenowych⁵¹.
3. Zasoby ludzkie (HR) - projekt firmy Best Buy na intranetowej platformie prowadzony przez pracowników, dotyczący zagadnień zawodowych oraz programu pracowniczego, nie tylko wpłynął na świadomość pracowników w obszarze oferowanych przez firmę programów pracowniczych, ale również - poprzez bezpośrednie zaangażowanie pracowników - na ich lepszą samoocenę i podejmowanie decyzji. Firmie natomiast pozwolił na identyfikację najlepszych praktyk. Dodatkowo Best Buy zaobserwował, że informacje od kolegów są znacznie chętniej czytane i wykorzystywane niż wiadomości z działu HR.
 4. Inwestycje kapitałowe - brak konieczności pozyskiwania kontentu i płacenia za jego pozyskanie jest dzisiaj coraz chętniej wykorzystywanym rozwiązaniem w konstrukcji nowoczesnych modeli biznesowych. Uczestnicy wirtualnych społeczności dzielą się swoją wiedzą, zwiększając jednocześnie użyteczność oferowanych przez firmy rozwiązań. Ciekawym rozwiązaniem w tym obszarze jest aplikacja Janosik do nawigacji drogowej, która bazuje na danych przesyłanych przez użytkowników na temat zatorów, warunków jazdy oraz lokalizacji kontroli drogowych. Klienci otrzymują informację w czasie rzeczywistym w trakcie podróży, natomiast firma korzysta na redukcji kosztów związanych z pozyskaniem takich informacji w alternatywny sposób.
 5. Projektowanie i rozwój - wykorzystanie społeczności w tym obszarze staje się coraz powszechniejsze. Członkowie społeczności przesyłają swoje projekty dla wybranych produktów, np. nadruki na koszulkach, a następnie odbywa się głosowanie na najlepsze prace. Projektanci zyskują w ten sposób rozpoznawalność oraz poczucie współtworzenia produktu, z kolei firma może ograniczyć koszty pracownicze z uwagi na brak konieczności zatrudniania projektantów.
 6. Produkcja - ciekawym przykładem może tu być produkcja talent show, które wykorzystują amatorów jako centralny punktu swojego przedsięwzięcia, a następnie oddają głosowanie i wybór zwycięzcy w ręce społeczności. Uczestnicy mają poczucie sprawczości i wpływu na przebieg programu roz-

51 <http://rossdawsonblog.com/weblog/archives/2012/10/the-future-of-marketing-7-critical-applications-of-crowdsourcing.html> (dostęp: 12 sierpnia 2016).

rynkowego, natomiast firma zapewnia sobie dostęp do niedrogich talentów, redukcję kosztów wynikającą z braku konieczności zatrudniania profesjonalistów oraz znaczące przychody z reklamy.

V. Ramaswamy i F. Guillard dostrzegają również potencjał wykorzystania idei współtworzenia w obszarze zamkniętym dotychczas dla zewnętrznych graczy, tj. w obszarze strategii. Uważają, że również samo tworzenie strategii może odbywać się z udziałem klientów i partnerów. Krytyka tego podejścia związana jest zazwyczaj z poufnością i wpływającą na pozycję konkurencyjną firmy naturą strategii, jednak V. Ramaswamy i F. Guillard zaznaczają, że istnieją obszary, w których przedsiębiorstwa mogą zdecydować się na większą transparentność⁵².

Tabela 4.5. Wykorzystanie współtworzenia w obszarach strategicznych przedsiębiorstwa

Strategiczna potrzeba przedsiębiorstwa	Możliwość zastosowania współtworzenia
Przyspieszenie i wzrost możliwości kreowania wartości w przedsiębiorstwie	<ul style="list-style-type: none"> • wykorzystanie interakcji jako źródła tworzenia wartości • akumulacja danych dotyczących otoczenia, podmiotów indywidualnych oraz interakcji, uczenie się w oparciu o doświadczenia, <i>insight</i> w czasie rzeczywistym, szybkie pozyskiwanie wiedzy z rynku • nowy kapitał strategiczny, szybkie odkrywanie nowych możliwości kreowania wartości • głębsza współpraca w wieloma przedsiębiorstwami i udziałowcami
Redukcja zaangażowania kapitału i inwestycji	<ul style="list-style-type: none"> • dostęp do umiejętności i kompetencji w ekosystemie opartym o wspólnotę • wykorzystanie zasobów sieciowych • konwersja kosztów stałych na zmienne
Redukcja intensywności zasobów przedsiębiorstwa i umiejętności	<ul style="list-style-type: none"> • wykorzystanie otwartych i społecznych zasobów oraz zasobów przedsiębiorstw kooperujących w sieci
Redukcja ryzyka i kosztów operacyjnych	<ul style="list-style-type: none"> • zaangażowanie różnorodnych udziałowców w formułowanie i realizację inicjatyw przedsiębiorstwa • koncentracja na kreowaniu wartości w oparciu o doświadczenia oraz efektywności interakcji • przyspieszenie procesu aktualizacji wartości

Źródło: V. Ramaswamy, K. Ozcan, *The Co-Creation Paradigm*, Stanford University Press, Stanford, California, 2014, s. 34.

52 V. Ramaswamy, F. Guillard, *op. cit.*, s. 224.

Przykład firmy Nike pokazuje, że platformy zaangażowania mogą być zastosowane bez ograniczeń w różnorodnych obszarach:

- oferta sama w sobie, np. NikePlus
- motywowanie do przedsiębiorczości i podejmowania decyzji, np. Nike Accelerator
- umożliwienie projektowania oferty, np. Nike ID
- pozyskiwanie pomysłów i wglądu w potrzeby i oczekiwania klientów (*insight*)
- wspieranie procesu dostarczania oferty (Nike Retail Stores)
- edukacja personelu (Nike SKU)
- rozszerzanie kręgów udziałowców współtworzenia (Nike-Ashoka Changemakers)⁵³.

Bez względu na to, czy przedsiębiorstwo zdecyduje się na współpracę z klientami dzięki własnym rozwiązaniom, czy skorzysta z oferty podmiotu pośredniczącego, najistotniejszą kwestią, która powinna poprzedzić podjęcie decyzji o zaangażowaniu się w taką formę tworzenia wartości jest gotowość firmy do działania w zupełnie nowym dla siebie wymiarze i uwzględnienie ich w celach strategicznych firmy. Należy również pamiętać, że nie wszystkie rozwiązania pasują wszystkim i to, co sprawdza się w jednej firmie, niekoniecznie musi przynieść pozytywne rezultaty w drugiej. Dlatego tak ważne jest wypracowanie wewnętrznego sposobu, dopasowanego do specyfiki działania organizacji, na zarządzanie procesem wytwarzania wartości oraz implementacji osiągniętych dzięki niej rezultatów czy innowacji. Decyzja ta będzie się oczywiście różnić w zależności od stopnia zaawansowania procesów i zadań powierzonych klientom. Znacznie łatwiej będzie wypracować procedury dla jednorazowej akcji marketingowej związanej na przykład z pozyskaniem projektu graficznego, a dużo trudniej w przypadku działań związanych z projektowaniem produktów lub usług, których testowanie i wdrożenie angażuje po stronie organizacji wiele obszarów funkcyjnych i procesów. Wśród pytań, które firma powinna sobie zadać na etapie podejmowania decyzji o wyborze określonego działania związanego ze współtworzeniem wartości, powinny się znaleźć pytania o znaczenie planowanych działań w odniesieniu do strategii firmy (od niskiego po wysoki wpływ na obszary strategiczne), ich cel, rodzaj wirtualnej społeczności, z którą zamierza podjąć współpracę, ulokowanie w strukturze firmy, czas, oczekiwany poziom zaangażowania i wreszcie dobór odpowiednich motywatorów dla członków społeczności⁵⁴.

53 V. Ramaswamy, K. Ozcan, *The Co-Creation Paradigm*, Stanford University Press, Stanford, California 2014, s. 23.

54 R. DeFillippi, T. Roser, *op. cit.*

Tabela 4.6. Wybory podejmowane w planowaniu procesu współtworzenia

Kluczowe kryteria	Znaczenie strategiczne		
	wysokie	średnie	małe
Cel	współtworzenie nowych produktów, usług i procesów, które będą cenne dla klientów i wzmocnią pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> ulepszanie istniejących produktów, usług lub procesów wydłużenie cyklu życia produktów lub usług 	rozwiązywanie problemów operacyjnych, promocja, budowanie rozgłosu
Spółeczność	strategiczni klienci i partnerzy w łańcuchu wartości, posiadający doświadczenie i wiedzę dla realizacji określonego zadania	wiodący użytkownicy i społeczności klientów	zróżnicowana społeczność konsumentów, nie tylko klientów i użytkowników, która odpowiedziała na wezwanie firmy (crowdsourcing)
Obszar	wszystkie poziomy i funkcje procesu innowacji	kilka obszarów, np. bezpośrednia obsługa klienta i marketing, projektowanie i testowanie ulepszeń produktów i usług	wybrany obszar, zadanie lub proces
Rodzaj relacji	pełne zaangażowanie wynikające z charakteru inicjatywy o strategicznym znaczeniu (wymiana wiedzy i zaufanie są w tym przypadku koniecznością, niezbędne są również mechanizmy nadzoru i koordynacji prac)	ograniczone zaangażowanie, w zależności od zadania może być konieczna interakcja i wymiana informacji, np. przy testowaniu danych rozwiązań	brak interakcji lub bardzo ograniczone działania, zazwyczaj realizowane przez platformy zewnętrzne
Czas	długi okres	w zależności od zadania	krótkookresowa współpraca z różnymi społecznościami
Motywator	wewnętrzne i zewnętrzne motywatory o wysokim potencjale	zewnętrzne: pieniądze bądź nagrody za udział wewnętrzne: kontakt z marką i produktem	zewnętrzne: pieniądze bądź nagrody za udział wewnętrzne: podjęcie wyzwania, budowa wizerunku własnego

Źródło: R. DeFillippi, T. Roser, *Aligning the Co-Creation Project Portfolio with Company Strategy*, „Strategy and Leadership” 2014, vol. 42, nr 1, s. 30–36.

Zagadnienie zaangażowania klientów w proces tworzenia produktów wiąże się z następującymi pytaniami:

1. Czy klienci są w stanie zaproponować rozwiązanie, które będzie lepsze od rozwiązania zaproponowanego przez ekspertów (pracowników firmy)?
2. Czy odpowiedź twierdząca na powyższe pytanie nie będzie stanowiła zagrożenia dla ekspertów/pracowników firmy i kwestionowała zasadności ich zatrudnienia?
3. Kto w sytuacji wdrożenia zaprojektowanego przez klientów produktu będzie posiadał prawa autorskie?
4. Jaka powinna być proporcja produktów kreowanych przez firmę do kreowanych przez klientów? Czy przewaga tych drugich nie pozbawi firmy wyróżniającej ją na rynku tożsamości?
5. W jakim stopniu crowdsourcing może przyczynić się do pozyskania odpowiednich uczestników rynku, do procesu współtworzenia produktów z firmą?⁵⁵

Jedno ze stosunkowo często pojawiających się pytań dotyczy atrakcyjności propozycji wypracowanych wspólnie z klientami w porównaniu z propozycjami tworzonymi przez profesjonalistów. C. Terwiesch i K.T. Ulrich⁵⁶ uważają, że około 25% idei innowacji powstaje w wyniku interakcji z klientami oraz nowymi oczekiwaniami konsumentów. Pozyskiwanie pomysłów na innowacje w takim ujęciu przybiera zazwyczaj jedną z dwóch form. Pierwsza zakłada rozpoznanie potrzeb w wyniku prowadzonych badań rynkowych skierowanych do konsumentów, które stają się podstawą do opracowania innowacji i nowych rozwiązań przez profesjonalistów z działu rozwoju produktu. Rozwiązanie to polega na rozpoznaniu potrzeb klientów i poszukiwaniu rozwiązań w oparciu o nie. Drugi rodzaj interakcji wykorzystuje pozyskiwanie samych rozwiązań - klienci nie tylko są pytani o swoje potrzeby, ale przede wszystkim o zmiany, które chcieliby wprowadzić w produktach w związku ze zgłaszanymi potrzebami. K.T. Ulrich i S.D. Eppinger argumentują jednak, że o ile klienci są doskonałym źródłem rozpoznania zmian i ulepszeń funkcjonalnych dotyczących tego „co dany produkt powinien robić”, to jednak zagadnienia związane ze specjalistyczną wiedzą z licznych obszarów powinny być kontynuowane przez profesjonalny personel firmy, który finalnie powinien znaleźć sposób, w jaki oczekiwana innowacja ma być wdrożona⁵⁷. Wynika to przede wszystkim z posiadanej przez profesjonalny personel kompetencji, wiedzy oraz doświadczenia, które jednocześnie czynią proces innowacji bardziej efektywnym i jakościowym.

Z drugiej strony zamykanie się na informacje płynące od klientów oraz ich sugestie, utrzymywanie procesów badań i rozwoju wewnątrz organizacji w oparciu

55 M.K. Poetz, M. Schreier, *op. cit.*

56 C. Terwiesch, K.T. Ulrich, *Innovation Tournaments: Creating and Selecting Exceptional Opportunities*, Harvard Business School Press, Boston 2009.

57 K.T. Ulrich, S.D. Eppinger, *Product Design and Development*, McGraw-Hill, New York 2008.

o wewnętrzne zasoby może w dłuższym okresie prowadzić do powstania ograniczeń w docieraniu do alternatywnych, potencjalnie dobrych rozwiązań.

R. Katila i G. Ahuja w toku realizowanych badań zaobserwowali pozytywną korelację pomiędzy eksploracją na zewnątrz firmy a sukcesem wdrożonych innowacji produktowych⁵⁸.

Wiele prowadzonych badań pokazuje, że włączenie konsumentów do początkowego etapu inicjowania modyfikacji produktowych przyczyniało się do osiągnięcia większego sukcesu rynkowego⁵⁹.

W eksperymencie realizowanym przez M.K. Poetz i M. Schreiera, którego celem było porównanie efektów generowania innowacji przez klientów oraz zespół ekspertów danej firmy, wyniki potwierdziły wyższy poziom innowacyjności oraz więcej korzyści dla klientów płynących z innowacji proponowanych w rozwiązaniach klientów/użytkowników. Jednak pomysły profesjonalistów okazały się łatwiejsze do realizacji. Zaskoczeniem była również wyższa jakość proponowanych rozwiązań wśród użytkowników/klientów, a nie – jak można byłoby zakładać – rozwiązań proponowanych przez profesjonalistów. Sami autorzy zastrzegają jednak, że wnioski oparte są zaledwie o jedno studium przypadku i mogą stanowić jedynie podstawę do dalszych badań⁶⁰.

58 R. Katila, G. Ahuja, *Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction*, „Academy of Management Journal” 2002, vol. 45, nr 6, s. 1183–1194.

59 E. von Hippel, *Democratizing Innovation*, MIT Press, Cambridge 2005.

60 M.K. Poetz, M. Schreier, *op. cit.*

Rozdział 5

Współtworzenie wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym w praktyce przedsiębiorstw w Polsce i na świecie – badania empiryczne

5.1. Cel i metodyka badania empirycznego oraz charakterystyka próby

Przegląd literatury poświęconej szeroko rozumianemu pojęciu współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym stanowił podstawę analizy źródeł wtórnych. Analizie poddano zarówno recenzowane opracowania naukowe, dostępne na rynku wyniki badań, jak również raporty i studia przypadków pochodzące z praktyki biznesowej. Przeprowadzona analiza źródeł wtórnych stanowiła podstawę do przygotowania i realizacji badań empirycznych, których celem głównym było zidentyfikowanie stopnia znajomości zagadnienia współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym oraz zakresu wykorzystania tej idei w praktyce biznesowej przedsiębiorstw polskich i zagranicznych. Cel główny badania uzupełniono o następujące cele szczegółowe:

- a) zidentyfikowanie potencjału współtworzenia wartości z klientami w środowisku wirtualnym w zakresie budowania przewagi rynkowej przedsiębiorstwa w opinii managerów reprezentujących badane firmy
- b) rozpoznanie stopnia wykorzystania idei współtworzenia wartości z klientami w ujęciu strategicznym (udział na poszczególnych etapach komercjalizacji produktów i usług oraz zakres wpływu na podejmowanie decyzji na tychże etapach)
- c) zidentyfikowanie stopnia wykorzystania idei współtworzenia wartości w ujęciu operacyjnym, uwzględniające stosowane narzędzia, formy wynagradzania konsumentów, strukturę organizacyjną oraz sposób monitorowania osiągniętych efektów.

Na potrzeby badania sformułowano hipotezy badawcze, które zaprezentowano w podziale na poszczególne obszary związane z postawionymi celami:

I. Znajomość zagadnienia współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym

W obszarze tym sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Czy istnieje zależność pomiędzy znajomością zagadnienia współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym wśród menadżerów badanych przedsiębiorstw a profilem działalności przedsiębiorstwa?
2. Czy istnieje zależność pomiędzy znajomością zagadnienia współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym a wielkością przedsiębiorstwa?
3. Czy istnieje zależność między znajomością zagadnienia współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym a krajem pochodzenia przedsiębiorstwa?
4. Czy istnieje zależność pomiędzy znajomością zagadnienia współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym a zasięgiem działania przedsiębiorstwa?

Następnie została sformułowana hipoteza badawcza:

H1: Istnieje zależność pomiędzy znajomością zagadnienia współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym wśród przedsiębiorstw a cechami przedsiębiorstw, takimi jak: (a) profil działalności, (b) kraj pochodzenia, (c) zasięg działania przedsiębiorstwa i (d) wielkość.

II. Korzyści dostrzegane przez przedsiębiorstwa, wynikające ze współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym

W tym obszarze postawione zostały poniższe pytania badawcze:

1. Czy istnieje związek pomiędzy profilem działalności przedsiębiorstwa a liczbą dostrzeganych korzyści wynikających ze współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym?
2. Czy istnieje związek pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a liczbą dostrzeganych korzyści wynikających ze współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym?
3. Czy istnieje związek pomiędzy krajem pochodzeniem przedsiębiorstwa a liczbą dostrzeganych korzyści wynikających ze współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym?
4. Czy istnieje związek pomiędzy liczbą dostrzeganych korzyści wynikających ze współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym a stosowaniem idei współtworzenia w obszarze tworzenia nowych produktów lub procesów?
5. Czy istnieje związek pomiędzy liczbą dostrzeganych korzyści wynikających ze współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym a stosowaniem idei współtworzenia w obszarze ulepszania nowych produktów lub procesów?

6. Czy istnieje związek pomiędzy liczbą dostrzeganych korzyści wynikających ze współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym a stosowaniem idei współtworzenia w obszarze propagowania produktów lub procesów?

Sformułowane zostały następujące hipotezy badawcze:

H2: Nie istnieje zależność pomiędzy cechami podmiotów gospodarczych, takimi jak: (a) profil działalności, (b) kraj pochodzenia, (c) zasięg działania przedsiębiorstwa oraz (d) wielkość a liczbą dostrzeganych korzyści wynikających ze współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym.

H3: Istnieje związek pomiędzy liczbą dostrzeganych korzyści wynikających ze współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym a wykorzystaniem tej idei w obszarze: (a) tworzenia nowych produktów lub procesów, (b) ulepszania istniejących produktów, usług lub procesów bądź (c) propagowania istniejących produktów, usług lub procesów.

III. Zakres i obszary wykorzystania idei współtworzenia wartości z konsumentami wśród przedsiębiorstw

W obszarze tym sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Czy istnieje związek pomiędzy profilem działalności przedsiębiorstwa a zakresem wykorzystania współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym, tj. tworzeniem produktów lub procesów, ich ulepszaniem oraz wspólnym tworzeniem treści i propagowaniem produktów/usług firmy?
2. Czy istnieje związek pomiędzy profilem działalności przedsiębiorstwa a obszarami wykorzystania współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym, tj. sprzedażą, marketingiem, HR, B+R, logistyką?
3. Czy istnieje związek pomiędzy miejscem pochodzenia przedsiębiorstwa a zakresem wykorzystania współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym, tj. tworzeniem produktów lub procesów, ich ulepszaniem oraz wspólnym tworzeniem treści i propagowaniem produktów/usług firmy?
4. Czy istnieje związek pomiędzy profilem przedsiębiorstwa a obszarami wykorzystania współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym, tj. sprzedażą, marketingiem, HR, B+R, logistyką?
5. Czy istnieje związek pomiędzy zasięgiem działania przedsiębiorstwa a zakresem wykorzystania współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym, tj. tworzeniem produktów/usług lub procesów, ich ulepszaniem oraz wspólnym tworzeniem treści i propagowaniem produktów firmy?
6. Czy istnieje związek pomiędzy zasięgiem działania przedsiębiorstwa a obszarami wykorzystania współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym, tj. sprzedażą, marketingiem, HR, B+R, logistyką?

Sformułowana została następująca hipoteza badawcza:

H4: Istnieje zależność pomiędzy zakresem i obszarami wykorzystania idei współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym a cecha-

mi przedsiębiorstw, takimi jak: (a) profil działalności, (b) kraj pochodzenia i (c) zasięg działania przedsiębiorstwa oraz (d) jego wielkość.

IV. Potencjał współtworzenia wartości z klientami w środowisku wirtualnym w zakresie budowania przewagi rynkowej w opinii przedsiębiorstw

W obszarze tym sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Czy istnieje związek pomiędzy postrzeganym przez przedsiębiorstwo potencjałem współtworzenia wartości z klientami w środowisku wirtualnym w zakresie budowania przewagi rynkowej a doświadczeniem przedsiębiorstwa w wykorzystaniu współtworzenia wartości z klientami?
2. Czy istnieje związek pomiędzy postrzeganym przez przedsiębiorstwo potencjałem współtworzenia wartości z klientami w środowisku wirtualnym w zakresie budowania przewagi rynkowej a profilem przedsiębiorstwa?
3. Czy istnieje związek pomiędzy postrzeganym przez przedsiębiorstwo potencjałem współtworzenia wartości z klientami w środowisku wirtualnym w zakresie budowania przewagi rynkowej a wielkością przedsiębiorstwa?
4. Czy istnieje związek pomiędzy postrzeganym przez przedsiębiorstwo potencjałem współtworzenia wartości z klientami w środowisku wirtualnym w zakresie budowania przewagi rynkowej a krajem pochodzenia przedsiębiorstwa?
5. Czy istnieje związek pomiędzy postrzeganym przez przedsiębiorstwo potencjałem współtworzenia wartości z klientami w środowisku wirtualnym w zakresie budowania przewagi rynkowej a zakresem wykorzystania współtworzenia wartości z konsumentami, tj. tworzeniem produktów lub procesów, ich ulepszeniem oraz wspólnym tworzeniem treści i propagowaniem produktów/usług firmy?
6. Czy istnieje związek pomiędzy postrzeganym przez przedsiębiorstwo potencjałem współtworzenia wartości z klientami w środowisku wirtualnym w zakresie budowania przewagi rynkowej a rodzajem platformy internetowej stosowanej przez przedsiębiorstwo w celu współpracy z konsumentami?
7. Czy istnieje związek pomiędzy postrzeganym przez przedsiębiorstwo potencjałem współtworzenia wartości z klientami w środowisku wirtualnym w zakresie budowania przewagi rynkowej a sposobem wynagradzania konsumentów przez przedsiębiorstwa w ramach współpracy?

Sformułowano zostały następujące hipotezy badawcze:

H5: Istnieje związek pomiędzy postrzeganym przez przedsiębiorstwo potencjałem współtworzenia wartości z klientami w środowisku wirtualnym w zakresie budowania przewagi rynkowej a doświadczeniem przedsiębiorstwa w wykorzystaniu współtworzenia wartości z klientami w środowisku wirtualnym.

H6: Istnieje związek pomiędzy postrzeganym przez przedsiębiorstwo potencjałem współtworzenia wartości z klientami w środowisku wirtualnym w zakresie budowania przewagi rynkowej a cechami przedsiębiorstw, takimi jak: (a) profil działalności, (b) kraj pochodzenia i (c) wielkość przedsiębiorstwa.

H7: Istnieje związek pomiędzy postrzeganym przez przedsiębiorstwo potencjałem współtworzenia wartości z klientami w środowisku wirtualnym w zakresie budowania przewagi rynkowej a zakresem wykorzystania współtworzenia wartości z konsumentami, tj.: (a) tworzeniem produktów lub procesów, (b) ich ulepszaniem oraz (c) wspólnym tworzeniem treści i propagowaniem produktów/usług firmy.

H8: Istnieje związek pomiędzy postrzeganym przez przedsiębiorstwo potencjałem współtworzenia wartości z klientami w środowisku wirtualnym w zakresie budowania przewagi rynkowej a rodzajem platformy internetowej stosowanej przez przedsiębiorstwo w celu współpracy z konsumentami.

H9: Istnieje związek pomiędzy postrzeganym przez przedsiębiorstwo potencjałem współtworzenia wartości z klientami w środowisku wirtualnym w zakresie budowania przewagi rynkowej a sposobem wynagradzania konsumentów przez przedsiębiorstwa w ramach współpracy.

Decyzja o sposobie doboru próby do badania była uwarunkowana trzema istotnymi przesłankami. Weryfikowane empirycznie zagadnienie ma nowatorski charakter – praktyki bazujące na badanej idei funkcjonują na rynku międzynarodowym stosunkowo od niedawna. Zakres rozwiązań stosowanych w tym obszarze, a co za tym idzie – interpretacja i przynależność zagadnienia do określonego nurtu przez potencjalnych respondentów są bardzo zróżnicowane. Mogą obejmować zarówno strategiczne działania wpisujące się w wieloetapowe procesy kreowania innowacji i komercjalizacji produktów lub usług, jak i podejmowane *ad hoc* działania marketingowe z udziałem konsumentów, charakteryzujące się znacznie mniejszą skalą i wpływem na organizację. Trzecim istotnym elementem warunkującym dobór próby była funkcjonująca w obszarze badanego zagadnienia różnorodność pojęć i niespójne nazewnictwo, które pomimo swego zróżnicowania, często odwołuje się do idei współtworzenia wartości z konsumentami. Powyższe względy prowadziły do wniosku, że badaniem powinny zostać objęte przedsiębiorstwa, które prowadzą działalność biznesową w wirtualnym środowisku bez względu na wielkość, lokalizację czy branżę działania. Z uwagi na brak pełnego wykazu elementów populacji zdecydowano się na dobór celowy. Badanie prowadzone było w okresie od 26 sierpnia do 18 października 2016 r. Do managerów reprezentujących przedsiębiorstwa wysłane zostały za pośrednictwem platformy LinkedIn zaproszenia do wzięcia udziału w badaniu. Zaproszenia zawierały linki do kwestionariusza ankiety online. Kwestionariusz (zob. załącznik) został przygotowany w dwóch wersjach językowych: polskiej i angielskiej. Jego konstrukcja i czytelność zostały zweryfikowane w badaniu pilotażowym przez 10 wybranych managerów reprezentujących firmy o odmiennym profilu działalności i rozmiarze. Następnie nanie­siono poprawki wynikające z uwag zgromadzonych na tym etapie badania. Kwestionariusz w wersji polskiej został wypełniony przez 157 uczestników, natomiast w wersji angielskiej przez 42 badanych. Łącznie zarejestrowano 199 kwestionariuszy, w tym 134 z kompletnymi odpowiedziami, które zostały poddane dalszej analizie statystycznej.

Obliczenia przeprowadzono z wykorzystaniem pakietu SPSS v.21/24 oraz Statistica v. 7.1. Z uwagi na brak spełnionych założeń testu χ^2 (wg W.G. Cochran'a

żadna z licznosci oczekiwanych nie może być < 1 oraz nie więcej niż 20% licznosci oczekiwanych może być < 5)¹, do określenia istotności statystycznej (test niezależności) wykorzystano dokładny test Fishera². Warto mieć na uwadze, że test Fishera jest bardziej zachowawczy niż test χ^2 , co oznacza, że trudniej nim odrzucić hipotezę zerową. Dla tabel RxC wykorzystano test Fishera-Freemana-Haltona³. Procedura obliczania *p-value* oparta została na algorytmie Mehta⁴.

Do porównania grup dla liczby pozytywnych odpowiedzi weryfikujących opinię managerów na temat potencjału współtworzenia wartości wykorzystano – z uwagi na charakter zmiennych (porządkowe) – nieparametryczny test U Manna-Whitneya (dla 2 grup) oraz test Kruskala-Wallisa (dla więcej niż 2 grup). Przy ocenie rzetelności skali zastosowano współczynnik alfa Cronbacha. Za istotne statystycznie uznano wyniki przy $p < 0,05$.

Podstawowe charakterystyki dotyczące próby badawczej przedstawiają zamieszczone poniżej tabele częstości.

Menadżerowie biorący udział w badaniu reprezentowali w głównej mierze przedsiębiorstwa o zasięgu międzynarodowym (81 firm, co stanowi ponad 60% całości badanych). Firmy o zasięgu ogólnokrajowym reprezentowało 46 menadżerów. Najmniej licznie reprezentowana była grupa firm o lokalnym oraz regionalnym zasięgu działania: odpowiednio 3 i 4 przedsiębiorstwa (patrz tabela 5.1).

Tabela 5.1. Zasięg działania przedsiębiorstwa

Zasięg	Liczność	Procent
Lokalny	3	2,2
Regionalny	4	3,0
Ogólnokrajowy	46	34,3
Międzynarodowy	81	60,4
Ogółem	134	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

- 1 W.G. Cochran, *The chi-Square Goodness-of-Fit Test*, „Annals of Mathematical Statistics” 1952, vol. 23, s. 315–345.
- 2 R.A. Fisher, *Statistical Methods for Research Workers*, Oliver and Boyd, Edinburg 1934.
- 3 G.H. Freeman, J.H. Halton, *Note on an Exact Treatment of Contingency, Goodness of Fit and Other Problems of Significance*, „Biometrika” 1951, nr 38, s. 141–149.
- 4 C.R. Mehta, N.R. Patel, *Algorithm 643. FEXACT: A Fortran Subroutine for Fisher’s Exact Test on Unordered $r \times c$ Contingency Tables*, „ACM Transactions on Mathematical Software” 1986, nr 12, s. 154–161.

Definicja wielkości przedsiębiorstwa została uproszczona⁵ i jako podstawowe kryterium przynależności przedsiębiorstwa do danej grupy uznano wielkość zatrudnienia. I tak przyjęto, że mikroprzedsiębiorstwa zatrudniają do 10 osób, małe przedsiębiorstwa 11–50 osób, średnie od 51 pracowników do 250, a przedsiębiorstwa duże powyżej 250 osób. W badaniu udało się uzyskać stosunkowo podobną liczbę respondentów w grupie dużych przedsiębiorstw oraz przedsiębiorstw pozostałych, przy czym w drugim podzbiorze rozkład liczebności przypadających na poszczególne wielkości organizacji kształtował się również na porównywalnym poziomie. Duże przedsiębiorstwa stanowiły 52,2% badanych. W grupie pozostałych przedsiębiorstw, stanowiącej łącznie 47,8%, znajdują się mikroprzedsiębiorstwa (14,2%), przedsiębiorstwa małe (16,4%) oraz przedsiębiorstwa średniej wielkości (17,2%) (patrz tabela 5.2).

Tabela 5.2. Wielkość przedsiębiorstwa

Wielkość zatrudnienia	Liczność	Procent
Do 10 pracowników	19	14,2
11–50 pracowników	22	16,4
51–250 pracowników	23	17,2
Powyżej 250 pracowników	70	52,2
Ogółem	134	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W badanej próbie dominujący udział mają respondenci reprezentujący przedsiębiorstwa, których wiodącym profilem działalności gospodarczej jest działalność usługowa. Stanowią oni ponad 65% badanych. Kolejno według liczby odpowiedzi uplasowali się respondenci reprezentujący przedsiębiorstwa o profilu produkcyjnym (19,4%) oraz handlowym (14,9%), co ilustruje tabela 5.3.

Tabela 5.3. Dominujący profil działalności

Profil działalności	Liczność	Procent
Produkcja	26	19,4
Handel	20	14,9
Usługi	88	65,7
Ogółem	134	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

5 W stosunku do wymogów wynikających z ustawy z dnia 2.07.2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. Nr 173 z 2004 r.)

Respondenci reprezentują przedsiębiorstwa, z których 59% kieruje swoją ofertę do klientów instytucjonalnych, a 41% do klientów indywidualnych, co pokazuje tabela 5.4.

Tabela 5.4. Dominujący klienci

Klienci	Liczność	Procent
Indywidualni	55	41,0
Instytucjonalni	79	59,0
Ogółem	134	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Kolejnym kryterium, które zostało wzięte pod uwagę, był kraj pochodzenia, zdefiniowany w kwestionariuszu jako ten, w którym respondent pracuje w danej siedzibie firmy. Spośród wszystkich respondentów 79,1% było zatrudnionych w Polsce, a 20,9% reprezentowało przedsiębiorstwa spoza Polski. Rozróżnienie to ma znaczenie w kontekście dominującego udziału firm międzynarodowych w badanym zjawisku i służy identyfikacji praktyk i opinii w ujęciu lokalnym, co zaprezentowano w tabeli 5.5.

Tabela 5.5. Kraj pochodzenia

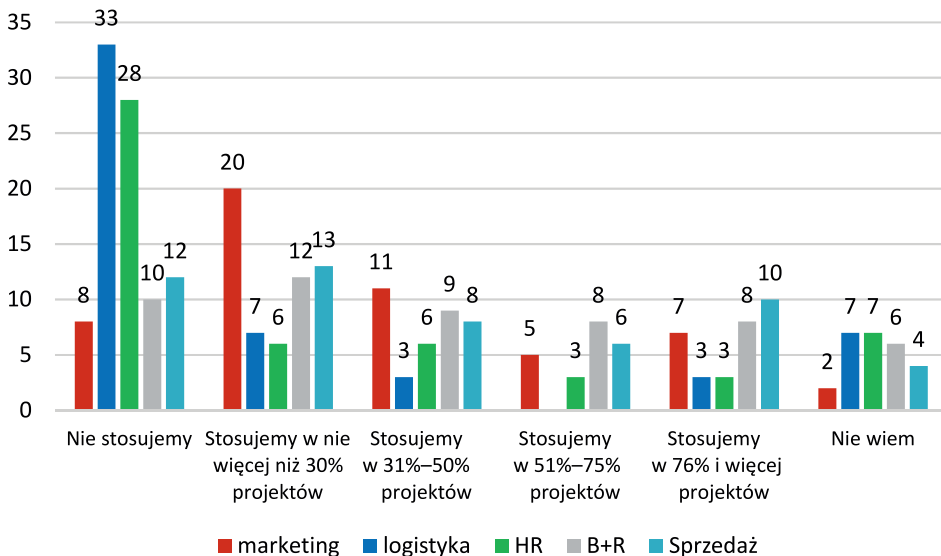
Pochodzenie	Liczność	Procent
Świat	28	20,9
Polska	106	79,1
Ogółem	134	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wśród 28 menadżerów zatrudnionych poza Polską najliczniej reprezentowane były przedsiębiorstwa z terenu Wielkiej Brytanii (5 respondentów), Stanów Zjednoczonych (5 respondentów), Hiszpanii (3 respondentów) i Francji (3 respondentów). Pozostali menadżerowie reprezentowali po jednym przedsiębiorstwie z: Australii, Litwy, Norwegii, Belgii, Turcji, Zjednoczonych Emiratów Arabskich, Chorwacji, Czech, Danii, Niemiec, Izraela oraz Korei.

5.2. Praktyka współtworzenia wartości z klientami w przedsiębiorstwie – przegląd i charakterystyka

Menadżerowie stosujący ideę współtworzenia w praktyce biznesowej (łącznie 53 respondentów) zostali poproszeni o wskazanie obszarów biznesowych, w których reprezentowane przez nich przedsiębiorstwa podejmują inicjatywy współtworzenia wartości z konsumentami. Udzielenie odpowiedzi polegało na wskazaniu jednego spośród sześciu podanych wariantów procentowego udziału projektów wykorzystujących zasadę współtworzenia wartości w całości projektów realizowanych w obszarach: marketing, logistyka, zarządzanie zasobami ludzkimi (HR), badania i rozwój (B+R) oraz sprzedaż. Respondenci mieli również możliwość wyboru opcji „nie wiem” oraz „nie stosujemy”. Dla tej ostatniej najwięcej wskazań miały obszary logistyki i HR. Obszar marketingu był wskazywany przez respondentów najczęściej w przedziale wykorzystania idei współtworzenia do 30% projektów. Wraz ze wzrostem udziału zadań i rozwiązań wykorzystujących współtworzenie w poszczególnych obszarach liczba wskazań marketingu spada. Na stosunkowo podobnym poziomie we wszystkich przedziałach idea współtworzenia wartości jest wskazywana w obszarach sprzedaży oraz badań i rozwoju. Wyniki te należy jednak interpretować z dużą ostrożnością z uwagi

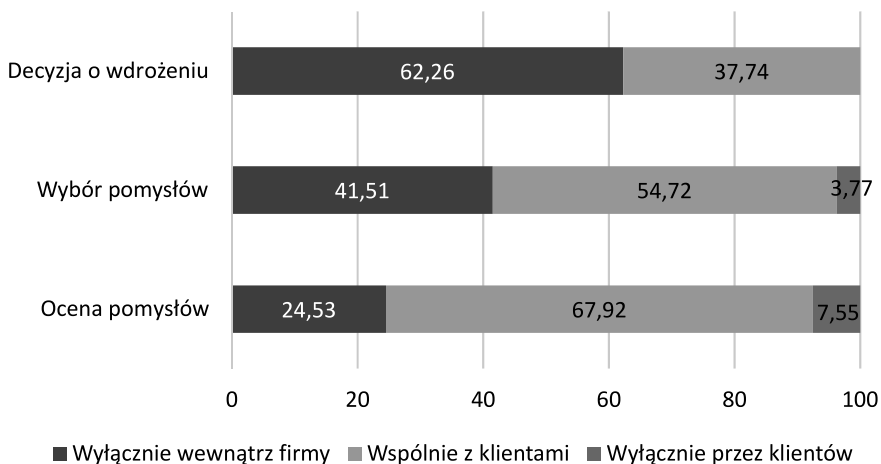


Rysunek 5.1. Obszary i stopień wykorzystania idei współtworzenia wartości z konsumentami w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

na bardzo małe liczebności przy takiej fragmentaryzacji odpowiedzi. Ciekawa wydaje się obserwacja, że łącznie najwięcej wskazań we wszystkich przedziałach uzyskał zarówno obszar marketingu, jak również badań i rozwoju (odpowiednio po 43), chociaż ich rozkład był zróżnicowany. Zestawienie odpowiedzi w wartościach bezwzględnych dla poszczególnych obszarów przedstawia rysunek 5.1.

Udział klientów i konsumentów we wspólnym wytwarzaniu wartości wraz z przedsiębiorstwem może przyjąć różnorodne formy w odniesieniu do samego sposobu podejmowania decyzji. Klienci mogą zostać zaproszeni do udziału w podejmowaniu decyzji na trzech istotnych etapach, tj. na etapie oceny zgromadzonych pomysłów, selekcji najbardziej wartościowych spośród przedstawionych pomysłów, a także na najbardziej strategicznym poziomie dotyczącym samej decyzji o wdrożeniu danego rozwiązania. Przedsiębiorstwa na poszczególnych etapach mogą zdecydować, czy ostateczne decyzje podejmowane są wyłącznie wewnątrz firmy, wspólnie z klientami/konsumentami, czy też decyzja pozostawiona jest wyłącznie klientom/konsumentom. Odpowiedzi respondentów udzielone w badaniu pokazują, że w obszarze oceny pomysłów dominującą rolę odgrywają klienci. Prawie 68% wskazań dotyczyło oceny pomysłów wspólnie z klientami, a 7,5% wyłącznie przez klientów. Podobnie duży udział klientów widoczny jest w zakresie wyboru pomysłów – w niemal 55% selekcja pomysłów odbywa się wspólnie z klientami, a w 3,7% pomysły wybierane są wyłącznie przez klientów (rysunek 5.2).

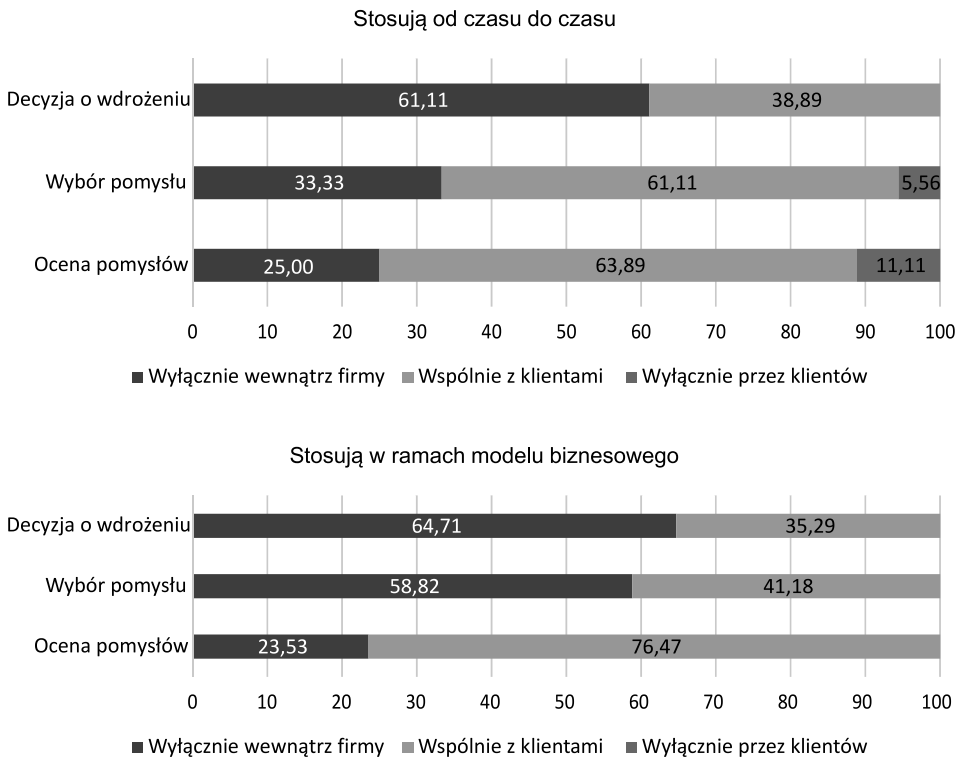


Rysunek 5.2. Sposób podejmowania decyzji w działaniach dotyczących współtworzenia wartości z klientami w opinii respondentów (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Kiedy dokonamy podziału respondentów na dwie grupy zróżnicowane na podstawie specyfiki stosowania współtworzenia w praktyce biznesowej, tj. respondentów stosujących współtworzenie od czasu do czasu oraz tych, którzy reprezentują

firmy wykorzystujące współtworzenie wartości jako element modelu biznesowego, możemy zaobserwować, że wszystkie wskazania dotyczące wyłącznego udziału klientów w zakresie wyboru i oceny pomysłów pochodzą od menadżerów stosujących ideę współtworzenia sporadycznie. Firmy, w których współtworzenie wpisane jest w model biznesowy, znacznie mniej chętnie podejmują decyzję wspólnie z klientami również w zakresie wyboru pomysłów. Porównanie preferencji obu grup respondentów przedstawia rysunek 5.3.



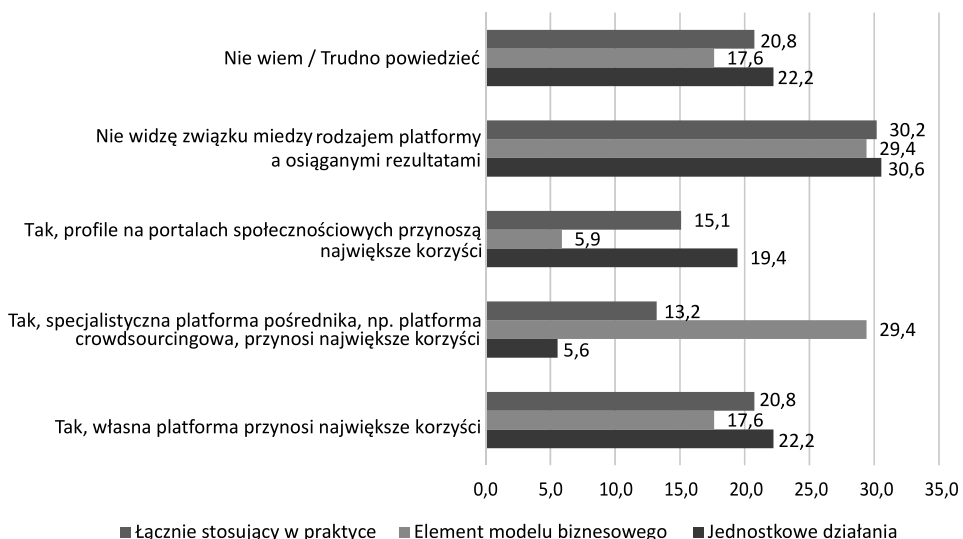
Rysunek 5.3. Opinie respondentów odnośnie najlepszego sposobu podejmowania decyzji w działaniach dotyczących współtworzenia wartości w podziale na przedsiębiorstwa stosujące ideę współtworzenia wartości od czasu do czasu oraz stosujące tę ideę w ramach modelu biznesowego (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Z uwagi na znaczne rozproszenie i zróżnicowanie sposobów i rozwiązań w zakresie współtworzenia wartości z klientami istotne z perspektywy analizy efektywności stosowanych rozwiązań było pozyskanie opinii badanych menadżerów dotyczących preferowanych platform oraz ich znaczenia dla powodzenia danego przedsięwzięcia. Innymi słowy należało uzyskać odpowiedź na pytanie, czy w opinii badanych można wskazać platformę, której wykorzystanie przynosi największe

korzyści i którą można byłoby rekomendować dla określonych projektów biznesowych. Uzyskane wyniki pokazują, że 30,2% badanych menadżerów, którzy mają kontakt ze współtworzeniem w praktyce biznesowej, nie dostrzega związku pomiędzy rodzajem platformy a osiąganymi rezultatami, natomiast 20,8% respondentów uważa, że własna platforma przynosi największe korzyści. Na portale społecznościowe jako platformy, które przynoszą największe korzyści w analizowanych zastosowaniach, wskazało 15,1%, a 13,2% wskazało specjalistyczne platformy pośredników (np. platformy crowdsourcingowe) jako te, które przynoszą największe korzyści. Co piąty z badanych nie potrafił wskazać konkretnego rozwiązania.

Kiedy przyjrzymy się wynikom w podziale na przedsiębiorstwa stosujące współtworzenie wartości na poziomie strategicznym jako element modelu biznesowego oraz te, które podejmują jednostkowe działania, możemy dostrzec dość znaczące różnice w preferowanych rodzajach platform. Największe z nich dotyczą portali społecznościowych i specjalistycznych platform pośredników. W przypadku specjalistycznych platform zostały one wskazane przez 29,4% menadżerów z pierwszej grupy oraz zaledwie 5,6% menadżerów z grupy drugiej. Odwrotnie sytuacja przedstawia się w odniesieniu do postrzeganych korzyści związanych z wyborem portali społecznościowych – w przypadku firm podejmujących jednostkowe działania w zakresie współtworzenia ten rodzaj platformy został wskazany przez 19,4% respondentów, natomiast przedsiębiorstwa wykorzystujące współtworzenie jako element modelu biznesowego wskazywały tę opcję zdecydowanie rzadziej (zaledwie 5,9% wskazań). Prezentację uzyskanych wyników przedstawia rysunek 5.4.

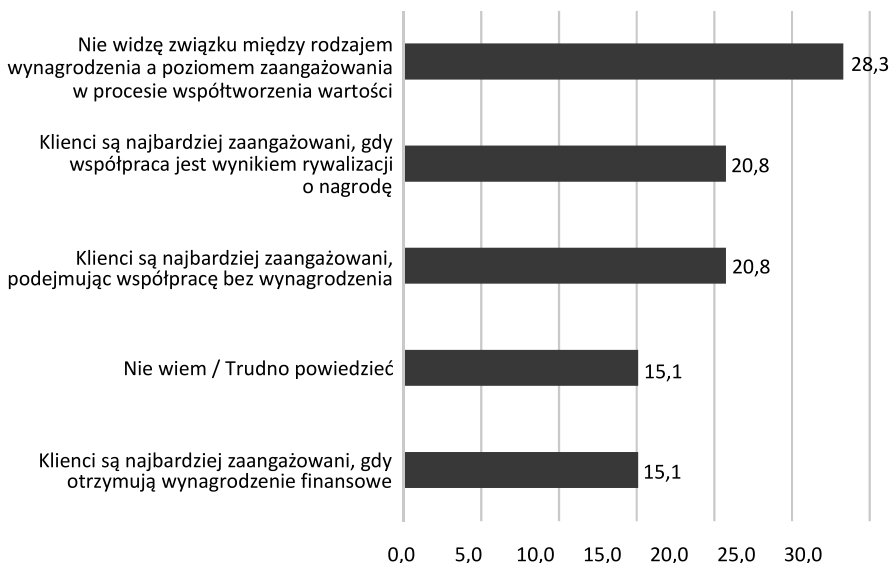


Rysunek 5.4. Preferowany rodzaj platformy (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Badaniem objęto menadżerów z 53 przedsiębiorstw, warto byłoby więc zweryfikować wspomniane różnice w dodatkowym badaniu.

Zagadnienie wynagradzania konsumentów za pracę włożoną w generowanie wartości, z której korzystać będzie zarówno szerokie grono przyszłych konsumentów, jak i przedsiębiorstwo decydujące się na wdrożenie konkretnego, zaproponowanego przez klienta rozwiązania czy pomysłu, budzi wiele wątpliwości zarówno na płaszczyźnie prawnej, jak i etycznej. Nie mniej istotny jest aspekt związany z efektami współpracy z klientami i ich zależnością od form wynagradzania przez przedsiębiorstwa partycypujących konsumentów. W badaniu skoncentrowano się na tym właśnie aspekcie i zapytano, jaka forma wynagrodzenia dla klientów za udział w inicjatywach współtworzenia wartości, w opinii respondentów, ma wpływ na poziom zaangażowania klientów. Spośród wszystkich przedsiębiorstw stosujących ideę współtworzenia w praktyce biznesowej 15 respondentów (28,3%) nie widzi związku między rodzajem wynagrodzenia a poziomem zaangażowania. Na drugim miejscu, z tą samą liczbą wskazań (11 przedsiębiorstw, tj. 20,8%), znalazły się odpowiedzi „klienci są najbardziej zaangażowani, podejmując współpracę bez wynagrodzenia” oraz „klienci są najbardziej zaangażowani, gdy współpraca jest wynikiem rywalizacji o nagrodę”. Wynagrodzenie finansowe wskazało 8 respondentów, czyli 15,1% (zob. rysunek 5.5).

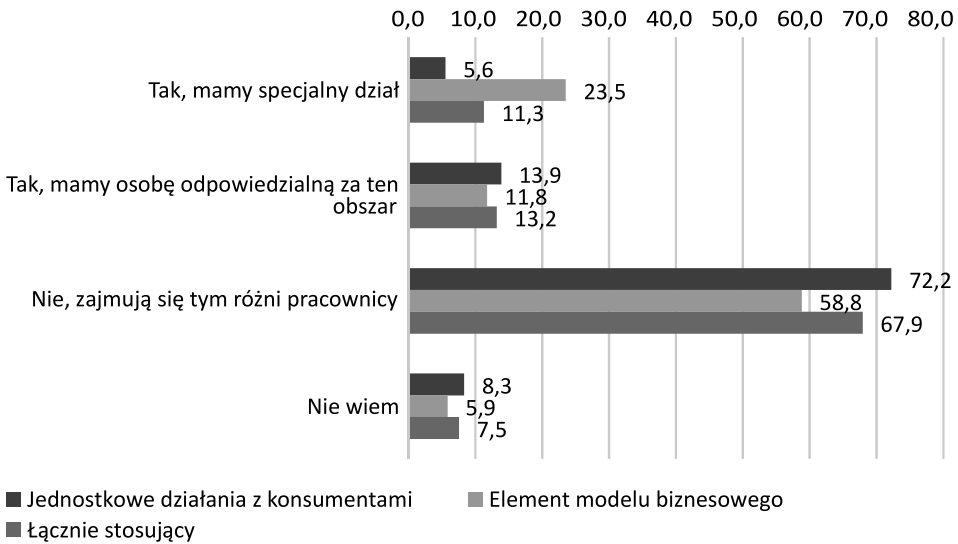


Rysunek 5.5. Wpływ formy wynagrodzenia dla klientów za udział w inicjatywach współtworzenia wartości na poziom ich zaangażowania w opinii menadżerów (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Kolejnym zagadnieniem poruszonym w badaniu była struktura organizacyjna, która może być nośnikiem informacji o podejściu organizacji do zagadnienia

współtworzenia wartości z klientami i roli, jaką przypisuje się tym inicjatywom w przedsiębiorstwie. Prawie 68% badanych przyznało, że w przedsiębiorstwie, które reprezentują, zajmują się tym różni pracownicy. W siedmiu przedsiębiorstwach (13,2%) zatrudniona jest osoba odpowiedzialna za ten obszar, a zaledwie w sześciu (11,3%) w strukturze firmy istnieje specjalny dział dedykowany współpracy z konsumentami w tym zakresie, przy czym cztery ze wskazań pochodzą od menadżerów firm, w których współtworzenie jest elementem modelu biznesowego (zob. rysunek 5.6).

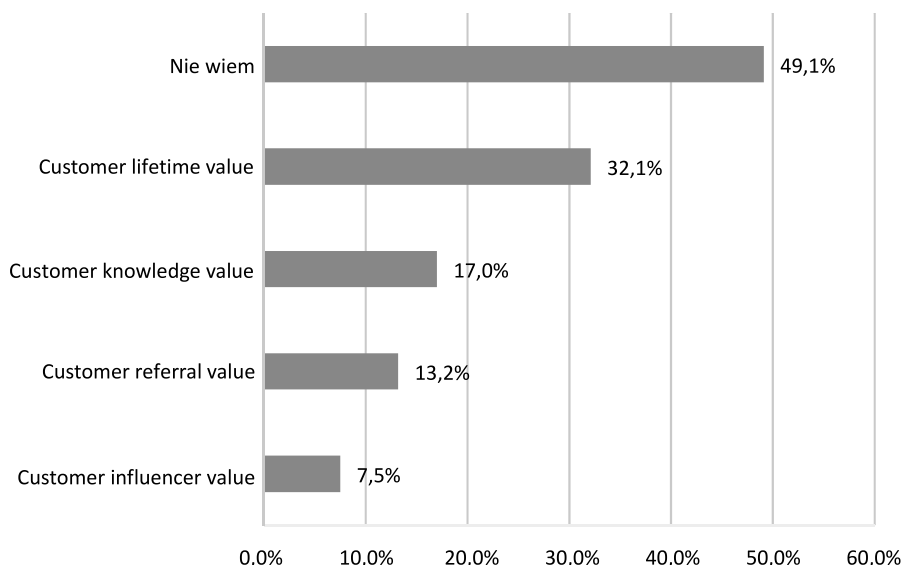


Rysunek 5.6. Występowanie w firmie komórki lub stanowiska odpowiedzialnego za procesy współtworzenia wartości i koordynującego pracę z klientami (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Swoistą miarą dojrzałości organizacji w zakresie współtworzenia wartości z klientami może być pytanie dotyczące sposobu pomiaru efektów tej współpracy (zob. rysunek 5.7). Respondenci mogli zaznaczyć dowolną liczbę odpowiedzi, które stanowiły mierniki wskazywane w literaturze przedmiotu, wykorzystywane bądź rekomendowane w tym obszarze, takie jak: Customer Lifetime Value, Customer Referral Value, Customer Influencer Value, Customer Knowledge Value⁶. Menadżerowie mieli również możliwość wpisania własnych wskaźników, stosowanych w reprezentowanych przez nich przedsiębiorstwach.

6 V. Kumar i in., *Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value*, „Journal of Service Research” 2010, vol. 13, nr 3, s. 297–310.



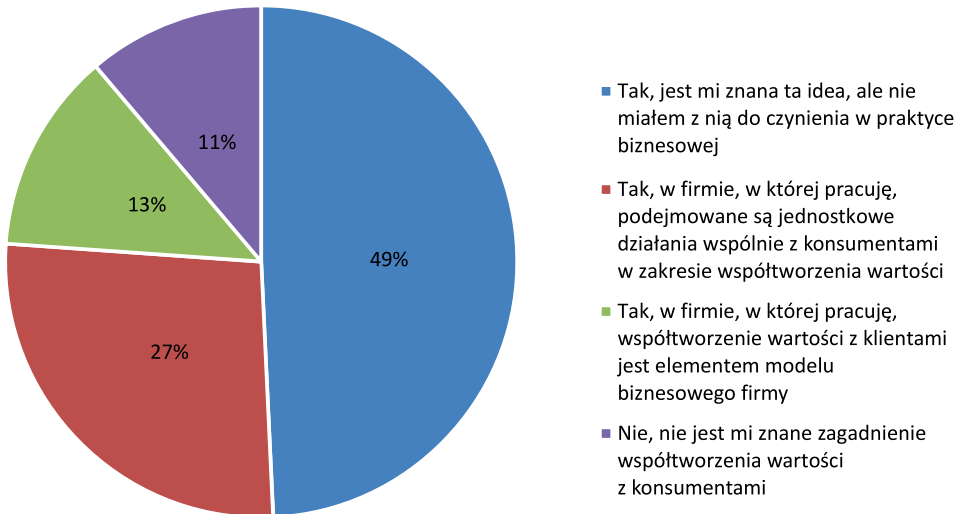
Rysunek 5.7. Mierniki stosowane do pomiaru efektów współpracy w ramach współtworzenia wartości z klientami w przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Prawie połowa badanych nie potrafiła wskazać przynajmniej jednego z podanych mierników ani podać własnego. Najczęściej wybraną miarą była wartość życiowa klienta (*customer lifetime value*). Wskazało ją 17 menadżerów (32,1%). Zaledwie ośmiu menadżerów wybrało więcej niż jeden sposób pomiaru, a trzy osoby zaznaczyły wszystkie cztery podane wskaźniki.

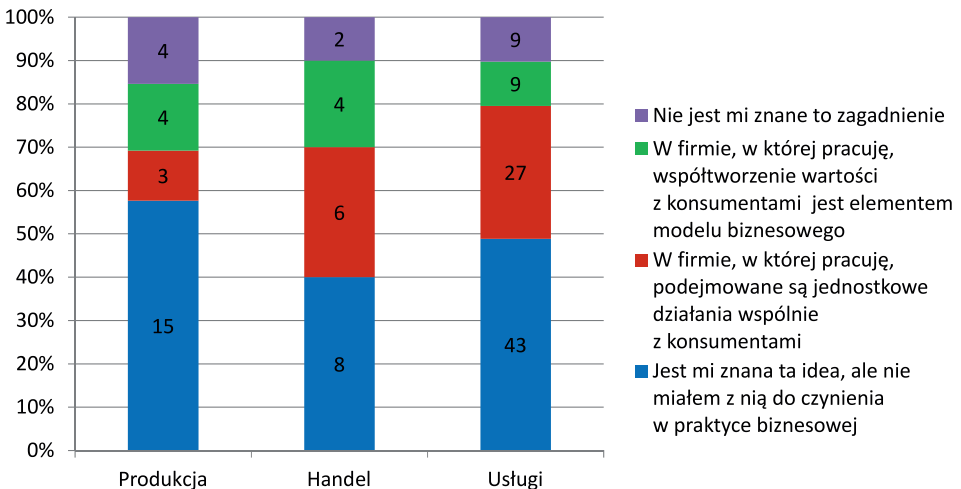
5.3. Znajomość zagadnienia współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym

Spośród wszystkich respondentów, którzy wzięli udział w badaniu, zaledwie 11,2% zadeklarowało brak znajomości zagadnienia współtworzenia wartości z klientami w środowisku wirtualnym. Prawie połowę badanych (49,3%) stanowiły osoby, którym znana jest ta idea, jednak nie miały z nią do czynienia w praktyce biznesowej. Respondenci, którzy zadeklarowali podejmowanie działań wykorzystujących współtworzenie wartości z klientami, stanowili 39,6%, z czego niecałe 13% (12,7%) zadeklarowało, że ich przedsiębiorstwo systematycznie wykorzystuje ideę współtworzenia wartości z klientami i podejście to stanowi element modelu biznesowego firmy (patrz rysunek 5.8).



Rysunek 5.8. Znajomość zagadnienia współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.



Rysunek 5.9. Znajomość zagadnienia współtworzenia wartości z konsumentami i profil działalności przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Z uwagi na stosunkowo nowy wymiar omawianego podejścia, jakim jest współtworzenie wartości z konsumentami, szczególnie w odniesieniu do praktyki biznesowej, postawiono pytanie, czy znajomość zagadnienia współtworzenia wartości wśród

badanych przedsiębiorstw pozostaje w związku z takimi parametrami jak profil działalności przedsiębiorstwa, jego wielkość, zasięg działania czy kraj pochodzenia.

Największa liczba respondentów (43 z 66), którym znane jest analizowane zagadnienie, reprezentuje przedsiębiorstwa o profilu usługowym. Również wśród firm usługowych widoczna jest największa liczba wskazań (27 spośród 36) dotyczących podejmowania przez przedsiębiorstwo jednostkowych działań wspólnie z klientami w zakresie tworzenia wartości (por. rysunek 5.9).

Test dokładny Fishera wskazuje na brak istotnej statystycznie zależności między znajomością zagadnienia współtworzenia wartości wśród menadżerów badanych przedsiębiorstw a profilem działalności ($p = 0,394$) (zob. tabela 5.6).

Tabela 5.6. Porównanie testu Chi-kwadrat oraz testu dokładnego Fishera – znajomość zagadnienia współtworzenia wartości z konsumentami a profil działalności przedsiębiorstwa

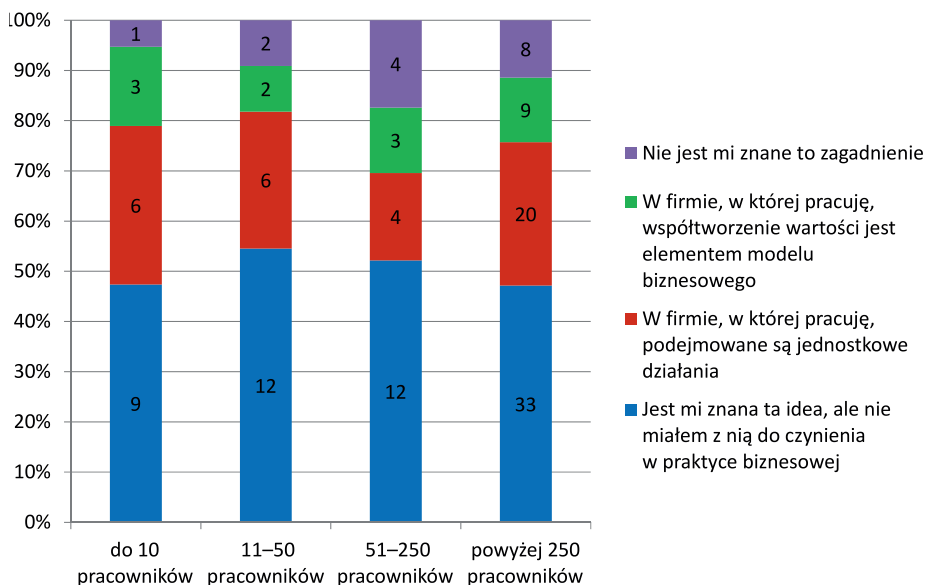
Wyszczególnienie	Wartość	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)	Istotność Monte Carlo (dwustronna)		
				Istotność	99-procentowy przedział ufności	
					dolna granica	górną granica
Chi-kwadrat Pearsona	5,469 ^a	6	0,485	0,496 ^b	0,483	0,508
Iloraz wiarygodności	5,928	6	0,431	0,476 ^b	0,463	0,489
Dokładny test Fishera	6,142	–	–	0,394 ^b	0,381	0,407
N ważnych obserwacji	134	–	–	–	–	–

a) 33,3% komórek (4) ma liczebność oczekiwaną mniejszą niż 5. Minimalna liczebność oczekiwana wynosi 2,24.

b) W oparciu o próbę 10 000 tabel przy liczbie startowej generatora liczb losowych 957 002 199.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Również wielkość przedsiębiorstwa nie ma związku ze znajomością zagadnienia współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym. Procentowy rozkład wskazań dla poszczególnych odpowiedzi wśród przedsiębiorstw o różnej wielkości przedstawia się podobnie (patrz rysunek 5.10). Test dokładny Fishera wskazuje na brak istotnej statystycznie zależności między znajomością zagadnienia współtworzenia wartości a wielkością przedsiębiorstwa ($p = 0,970$) (zob. tabela 5.7).



Rysunek 5.10. Znajomość zagadnienia współtworzenia wartości wśród przedsiębiorstw o różnej wielkości

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Tabela 5.7. Porównanie testu Chi-kwadrat oraz testu dokładnego Fishera – znajomość zagadnienia współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym a wielkość przedsiębiorstwa

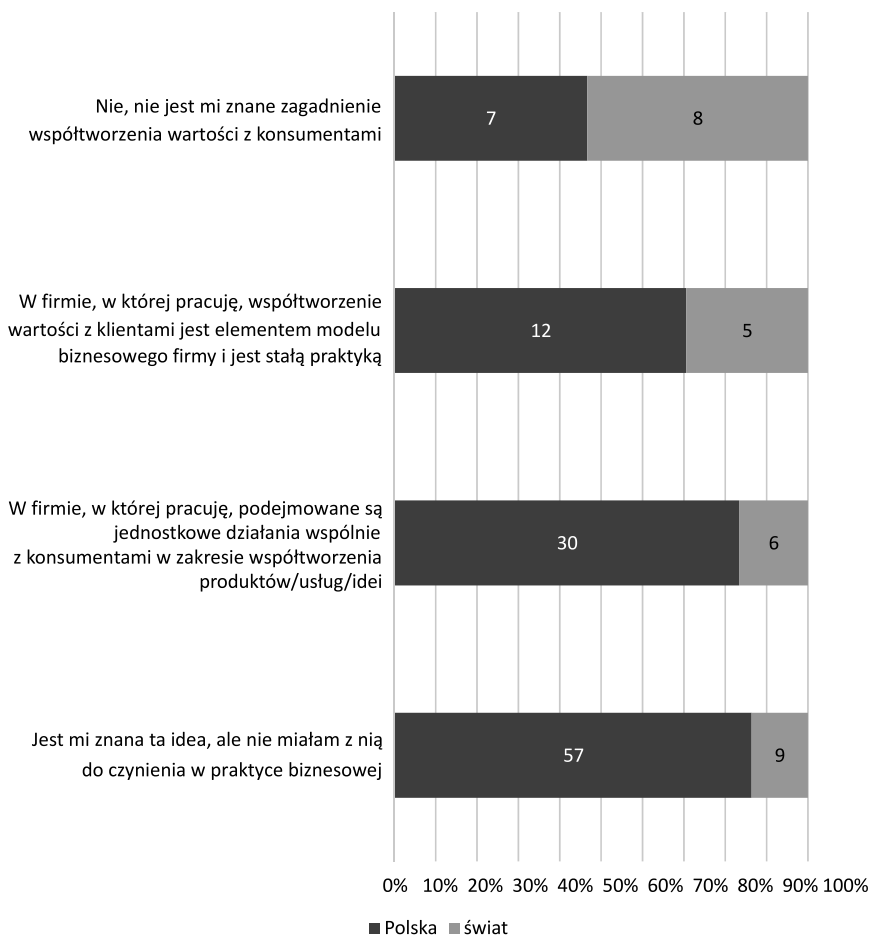
Wyszczególnienie	Wartość	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)	Istotność Monte Carlo (dwustronna)		
				istotność	99-procentowy przedział ufności	
					dolna granica	górna granica
Chi-kwadrat Pearsona	3,094 ^a	9	0,960	0,964 ^b	0,959	0,969
Iloraz wiarygodności	3,243	9	0,954	0,964 ^b	0,959	0,968
Dokładny test Fishera	3,171	-	-	0,970 ^b	0,966	0,975
N ważnych obserwacji	134	-	-	-	-	-

a) 37,5% komórek (6) ma liczebność oczekiwaną mniejszą niż 5. Minimalna liczebność oczekiwana wynosi 2,13.

b) W oparciu o próbę 10 000 tabel przy liczbie startowej generatora liczb losowych 92 208 573.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Badając znajomość zagadnienia współtworzenia wartości z konsumentami z uwagi na kraj pochodzenia danego przedsiębiorstwa (patrz rysunek 5.11), przyjęto założenie, że dane będą analizowane w podziale na przedsiębiorstwa polskie oraz przedsiębiorstwa spoza Polski, które zostały określone jako świat. Lista państw, które występują w tej kategorii, reprezentowanych przez respondentów, została wyszczególniona w opisie metryczki badania. Test dokładny Fishera wskazuje na występowanie istotnej statystycznie zależności między znajomością zagadnienia współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym a krajem pochodzenia (Polska, świat) – $p = 0,006$ (patrz tabela 5.8). Z porównania wynika, że na świecie, częściej niż w Polsce, nie jest znane zagadnienie współtworzenia wartości.



Rysunek 5.11. Znajomość zagadnienia współtworzenia wartości z konsumentami wśród przedsiębiorstw z Polski i świata

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Tabela 5.8. Porównanie testu Chi-kwadrat oraz testu dokładnego Fishera – znajomość zagadnienia współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym a kraj pochodzenia przedsiębiorstwa (Polska, świat)

Wyszczególnienie	Wartość	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)	Istotność Monte Carlo (dwustronna)		
				istotność	99-procentowy przedział ufności	
					dolna granica	górną granica
Chi-kwadrat Pearsona	12,788 ^a	3	0,005	0,004 ^b	0,003	0,006
Iloraz wiarygodności	11,027	3	0,012	0,015 ^b	0,012	0,018
Dokładny test Fishera	11,263	–	–	0,006 ^b	0,004	0,008
N ważnych obserwacji	134	–	–	–	–	–

a) 25,0% komórek (2) ma liczebność oczekiwaną mniejszą niż 5. Minimalna liczebność oczekiwana wynosi 3,13.

b) W oparciu o próbę 10 000 tabel przy liczbie startowej generatora liczb losowych 1 993 510 611.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Nie stwierdzono jednak związku pomiędzy zasięgiem działania przedsiębiorstwa a znajomością zagadnienia współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym. Test dokładny Fishera wskazuje na brak istotnej statystycznie zależności między znajomością zagadnienia współtworzenia wartości a zasięgiem działania przedsiębiorstwa ($p = 0,345$).

5.4. Ocena wpływu współtworzenia wartości z konsumentami na poszczególne obszary działalności przedsiębiorstwa

W badaniu zostało postawione pytanie, składające się z dwunastu stwierdzeń dotyczących wpływu współtworzenia wartości na poszczególne obszary istotne dla efektywnego działania przedsiębiorstwa. Zagadnienia dotyczyły obszarów takich jak zachowania klientów (satysfakcja, powtarzalność zakupów, rekomendacje) oraz funkcjonowanie przedsiębiorstwa (jakość oferty, koszty, wydajność,

ryzyko rynkowe, możliwości rynkowe, sprzedaż, rozwój i innowacyjność czy wreszcie przewaga konkurencyjna). Podstawą do zidentyfikowania potencjalnych korzyści uwzględnionych w pytaniu był przegląd literatury przedmiotu (patrz tabela 5.9).

Tabela 5.9. Obszary potencjalnych korzyści dla przedsiębiorstw, wynikających ze współtworzenia wartości z konsumentami

Obszary potencjalnych korzyści dla przedsiębiorstwa, wynikających ze współtworzenia wartości z klientami	Autor/rok	Publikacje
1	2	3
Wzrost satysfakcji klientów	B. Dong i in. (2008), A.L. Roggeveen i in. (2012), S. Nambisan i in. (2007)	B. Dong, K.R. Evans, S. Zou, <i>The Effects of Customer Participation in Co-Created Service Recovery</i> , „Journal of the Academy of Marketing Science” 2008, vol. 36(1), s. 123–137; A.L. Roggeveen, M. Tsiros, D. Grewal, <i>Understanding the Co-Creation Effect: When Does Collaborating with Customers Provide a Lift to Service Recovery?</i> , „Journal of the Academy of Marketing Science” 2012, vol. 40(6), s. 771–790; S. Nambisan, R.A. Baron, <i>Interactions in Virtual Customer Environments: Implications for Product Support and Customer Relationship Management</i> , „Journal of Interactive Marketing” 2007, vol. 21(2), s. 42–62.
Wzrost powtarzalności zakupów	Dong i in. (2008), Roggeveen i in. (2012)	B. Dong, K.R. Evans, S. Zou, <i>The Effects of Customer Participation in Co-Created Service Recovery</i> , „Journal of the Academy of Marketing Science” 2008, vol. 36(1), s. 123–137; A.L. Roggeveen, M. Tsiros, D. Grewal, <i>Understanding the Co-Creation Effect: When Does Collaborating with Customers Provide a Lift to Service Recovery?</i> , „Journal of the Academy of Marketing Science” 2012, vol. 40(6), s. 771–790.
Poprawa jakości produktów/usług oferowanych przez firmę	Füller i in. (2012), Van Doorn i in. (2010)	J. Füller, K. Hutter, R. Faullant, <i>Why Co Creation Experience Matters? Creative Experience and its Impact on the Quantity and Quality of Creative Contributions</i> , „R and D Management” 2011, vol. 41(3), s. 259–273; J. Van Doorn i in., <i>Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions</i> , „Journal of Service Research” 2010, vol. 13(3), s. 253–266.

Tabela 5.9. cd.

1	2	3
Obniżenie kosztów	Ramaswamy i in. (2010)	V. Ramaswamy, F. Guillard, <i>The Power of Co-Creation, Build It with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits</i> , Free Press, New York–Toronto–Sydney 2010.
Wzrost wydajności	Ramaswamy i in. (2010)	V. Ramaswamy, F. Guillard, <i>The Power of Co-Creation, Build It with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits</i> , Free Press, New York–Toronto–Sydney 2010.
Wzrost rekomendacji wśród konsumentów	Van Doorn i in. (2010), Piligrimiene i in. (2015)	J. van Doorn i in., <i>Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions</i> , „Journal of Service Research” 2010, vol. 13(3), s. 253–266; Z. Piligrimiene, A. Dovaliene, R. Virvilaite, <i>Consumer Engagement in Value Co-Creation: What Kind of Value it Creates for Company?</i> , „Engineering Economics” 2015, vol. 26(4), s. 452–460.
Zmniejszenie ryzyka rynkowego	Maklan i in. (2008), Ramaswamy i in. (2010), Piligrimiene i in. (2015)	S. Maklan, S. Knox, L. Ryals, <i>New Trends in Innovation and Customer Relationship Management: A Challenge for Market Researchers</i> , „International Journal of Market Research” 2008, vol. 50(2), s. 221–240; V. Ramaswamy, F. Guillard, <i>The Power of Co-Creation, Build It with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits</i> , Free Press, New York–Toronto–Sydney 2010; Z. Piligrimiene, A. Dovaliene, R. Virvilaite, <i>Consumer Engagement in Value Co-Creation: What Kind of Value it Creates for Company?</i> , „Engineering Economics” 2015, vol. 26(4), s. 452–460.
Poszerzenie możliwości rynkowych	Ramaswamy i in. (2010)	V. Ramaswamy, F. Guillard, <i>The Power of Co-Creation, Build It with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits</i> , Free Press, New York–Toronto–Sydney 2010.
Wzrost sprzedaży	Piligrimiene i in. (2015)	Z. Piligrimiene, A. Dovaliene, R. Virvilaite, <i>Consumer Engagement in Value Co-Creation: What Kind of Value it Creates for Company?</i> , „Engineering Economics” 2015, vol. 26(4), s. 452–460.
Poprawa innowacyjności firmy w zakresie rozwoju produktów/usług lub procesów	Van Doorn i in. (2010), Piligrimiene i in. (2015)	J. van Doorn i in., <i>Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions</i> , „Journal of Service Research” 2010, vol. 13(3), s. 253–266; Z. Piligrimiene, A. Dovaliene, R. Virvilaite, <i>Consumer Engagement in Value Co-Creation: What Kind of Value it Creates for Company?</i> , „Engineering Economics” 2015, vol. 26(4), s. 452–460.

1	2	3
Pozyskanie aktualnych informacji o rynku	Van Doorn i in. (2010), Piligrimiene i in. (2015)	J. Van Doorn i in., <i>Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions</i> , „Journal of Service Research” 2010, vol. 13(3), s. 253–266; Z. Piligrimiene, A. Dovaliene, R. Virvilaite, <i>Consumer Engagement in Value Co-Creation: What Kind of Value it Creates for Company?</i> , „Engineering Economics” 2015, vol. 26(4), s. 452–460.

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci zostali poproszeni o opinię poprzez udzielenie jednej odpowiedzi dla każdego z dwunastu stwierdzeń, mając do wyboru warianty: „zdecydowanie się nie zgadzam”, „nie zgadzam się”, „ani się zgadzam, ani się nie zgadzam”, „zgadzam się”, „zdecydowanie się zgadzam” oraz „nie wiem, trudno powiedzieć”. Procentowy udział odpowiedzi dla poszczególnych stwierdzeń przedstawia tabela 5.10. Na wykresie zaprezentowane zostały połączone przedziały – odpowiedzi pozytywne „zgadzam się” i „zdecydowanie się zgadzam” zostały przedstawione jako jeden przedział; podobnie postąpiono w przypadku odpowiedzi negatywnych „nie zgadzam się”, „zdecydowanie się nie zgadzam”. Zabieg ten służy wyłącznie bardziej przejrzystej graficznie prezentacji danych (patrz rysunek 5.12).

Śpośród dwunastu stwierdzeń zaprezentowanych menadżerom większość (10 z nich) spotkała się ze zdecydowanie pozytywną oceną ze strony respondentów (powyżej 50% pozytywnych wskazań). Jedynie w dwóch obszarach dominowały odpowiedzi negatywne bądź respondenci przejawiali stosunek ambiwalentny lub nie mieli zdania. Pierwszy z nich dotyczy wpływu współtworzenia wartości z konsumentami na obniżenie kosztów, z czym nie zgadza się 21,8% respondentów, a 3,4% menadżerów zdecydowanie się nie zgadza. Drugi obszar, z którym nie zgadzają się badani, związany jest ze wzrostem wydajności – 16,8% badanych.

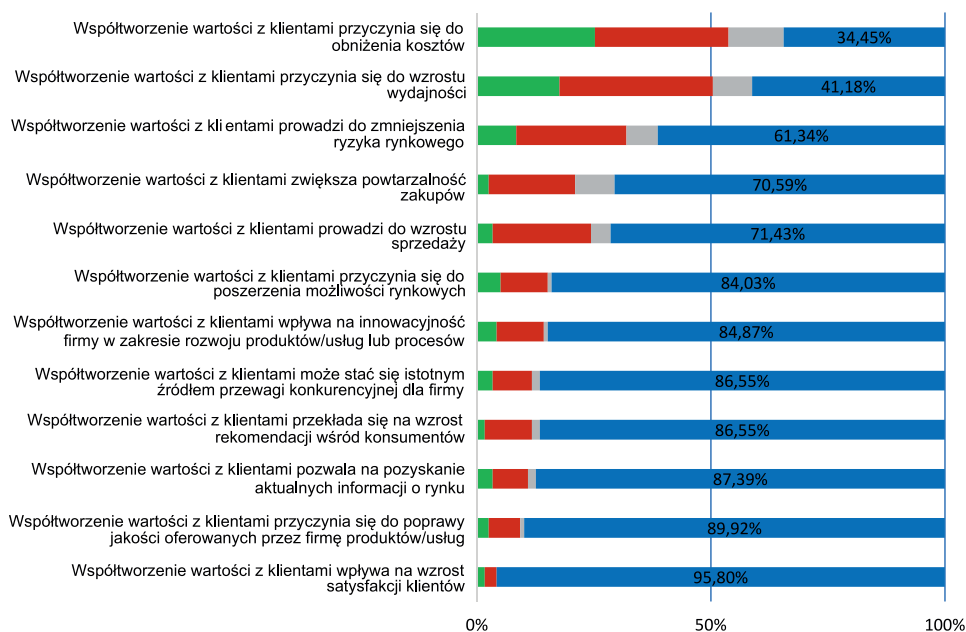
Współtworzenie wartości z klientami wpływa na wzrost satysfakcji klientów – uważa 95,8% respondentów. W dalszej kolejności wśród najwyższej ocenianych znalazły się: poprawa jakości produktów/usług oferowanych przez firmę (89,9%), wpływ współtworzenia wartości z klientami na pozyskanie aktualnych informacji o rynku (87,39%), wzrost rekomendacji wśród konsumentów (86,5%), postrzegany wpływ współtworzenia wartości z konsumentami na innowacyjność firmy w zakresie rozwoju oferty produktowej lub procesów (84,87%), a także wpływ na poszerzenie możliwości rynkowych (84,03%). Ciekawe, że współtworzenie wartości z klientami w mniejszym stopniu w opinii respondentów przekłada się na wzrost sprzedaży, zaledwie 71,43% zgadza się z tym stwierdzeniem, podczas gdy obszary bezpośrednio związane z potencjałem generowania wzrostów sprzedaży, takie jak jakość produktów, innowacyjność czy rekomendacje klientów były znacznie wyżej oceniane przez respondentów (patrz rysunek 5.12).

Tabela 5.10. Opinie managerów dotyczące wpływu współtworzenia wartości z konsumentami na poszczególne obszary związane z pozycją przedsiębiorstwa na rynku (w %)

Opinia	Zdecydowanie się zgadzam	Nie zgadzam się	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Zgadzam się	Zdecydowanie się zgadzam	Nie wiem / trudno powiedzieć
1	2	3	4	5	6	7
Współtworzenie wartości z klientami wpływa na wzrost satysfakcji klientów	1,7	0,0	2,5	46,2	49,6	0,0
Współtworzenie wartości z klientami zwiększa powtarzalność zakupów	0,8	1,7	18,5	37,8	32,8	8,4
Współtworzenie wartości z klientami przyczynia się do poprawy jakości oferowanych przez firmę produktów/usług	0,8	1,7	6,7	39,5	50,4	0,8
Współtworzenie wartości z klientami przyczynia się do obniżenia kosztów	3,4	21,8	28,6	23,5	10,9	11,8
Współtworzenie wartości z klientami przyczynia się do wzrostu wydajności	0,8	16,8	32,8	29,4	11,8	8,4
Współtworzenie wartości z klientami przekłada się na wzrost rekomendacji wśród konsumentów	0,8	0,8	10,1	39,5	47,1	1,7
Współtworzenie wartości z klientami prowadzi do zmniejszenia ryzyka rynkowego	0,8	7,6	23,5	45,4	16,0	6,7

1	2	3	4	5	6	7
Współtworzenie wartości z klientami przyczynia się do poszerzenia możliwości rynkowych	0,8	4,2	10,1	54,6	29,4	0,8
Współtworzenie wartości z klientami prowadzi do wzrostu sprzedaży	0,0	3,4	21,0	47,1	24,4	4,2
Współtworzenie wartości z klientami wpływa na innowacyjność firmy w zakresie rozwoju produktów/usług lub procesów	0,0	4,2	10,1	42,9	42,0	0,8
Współtworzenie wartości z klientami pozwala na pozyskanie aktualnych informacji o rynku	0,0	3,4	7,6	46,2	41,2	1,7
Współtworzenie wartości z klientami może stać się istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej dla firm	1,7	1,7	8,4	40,3	46,2	1,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

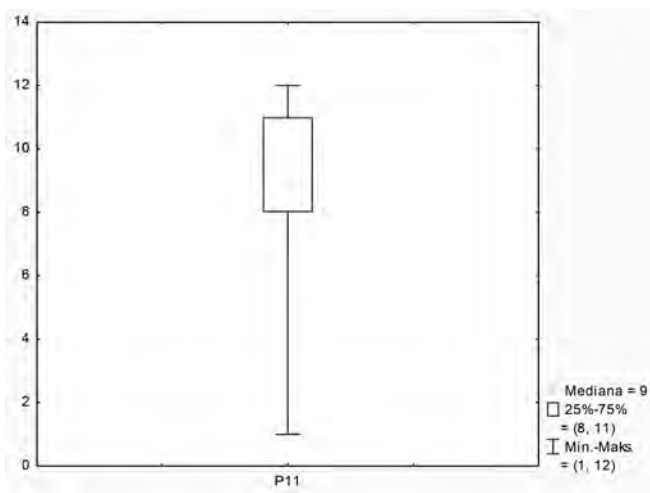


Rysunek 5.12. Opinie managerów dotyczące wpływu współtworzenia wartości z konsumentami na poszczególne obszary związane z pozycją przedsiębiorstwa na rynku (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Porównując opinie menadżerów, którzy stosują ideę współtworzenia w praktyce, z odpowiedziami menadżerów znających zagadnienie jedynie z teorii, można dostrzec ciekawe różnice. Wśród drugiej grupy najwyższej zostały ocenione: wpływ współtworzenia na wzrost satysfakcji klientów (94% pozytywnych odpowiedzi – 98,1% w grupie stosujących w praktyce); wzrost rekomendacji wśród konsumentów (87,9% pozytywnych odpowiedzi, podczas gdy w grupie praktyków odsetek ten wyniósł 84,9%) oraz wpływ na jakość oferowanych produktów/usług (83,4% vs 98,1% w grupie praktyków). Praktycy wyżej oceniali możliwość wykorzystania współtworzenia wartości z klientami jako źródła przewagi konkurencyjnej dla firmy niż osoby niemające do czynienia z zagadnieniem w praktyce (odpowiednio 92,5% i 81,8%).

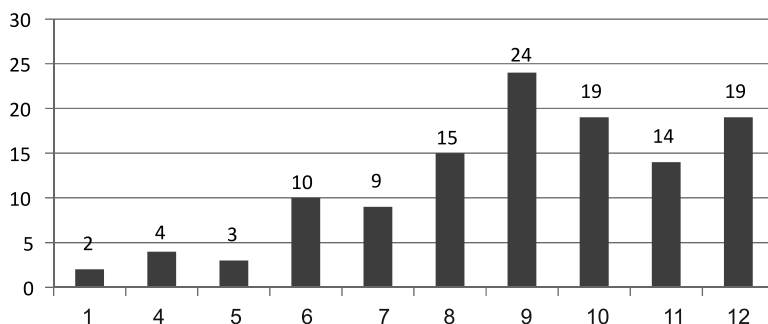
W dalszej kolejności weryfikowano związek pomiędzy zakresem obszarów wpływu współtworzenia wartości z klientami, które oceniane były przez respondentów pozytywnie a parametrami takimi jak profil działalności przedsiębiorstwa, jego wielkość i kraj pochodzenia. W tym celu dokonano zliczenia odpowiedzi pozytywnych (zgadzam się / zdecydowanie się zgadzam) w odniesieniu do 12 stwierdzeń prezentowanych respondentom (patrz rysunek 5.13).



Rysunek 5.13. Wykres pudełkowy odpowiedzi „pozytywnych” (zgadzam się / zdecydowanie się zgadzam) dotyczących postrzeganego wpływu współtworzenia wartości z konsumentami na pozycję rynkową przedsiębiorstwa

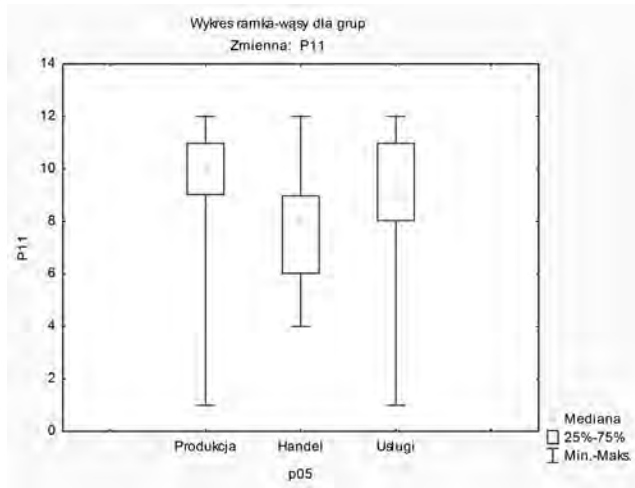
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Przeważające w badaniu pozytywne oceny potwierdza lewostronnie asymetryczny rozkład widoczny na wykresie. Mediana wynosi 9. Rozstęp pomiędzy minimum (1) i maksimum (12) jest dość znaczny – dwóch respondentów udzieliło jednej pozytywnej odpowiedzi na wszystkie stwierdzenia, 12 zagadnień zostało ocenionych pozytywnie przez 19 menadżerów. Należy jednak zwrócić uwagę, że żaden z respondentów nie odpowiedział pozytywnie na dwa oraz trzy stwierdzenia (patrz rysunek 5.14).



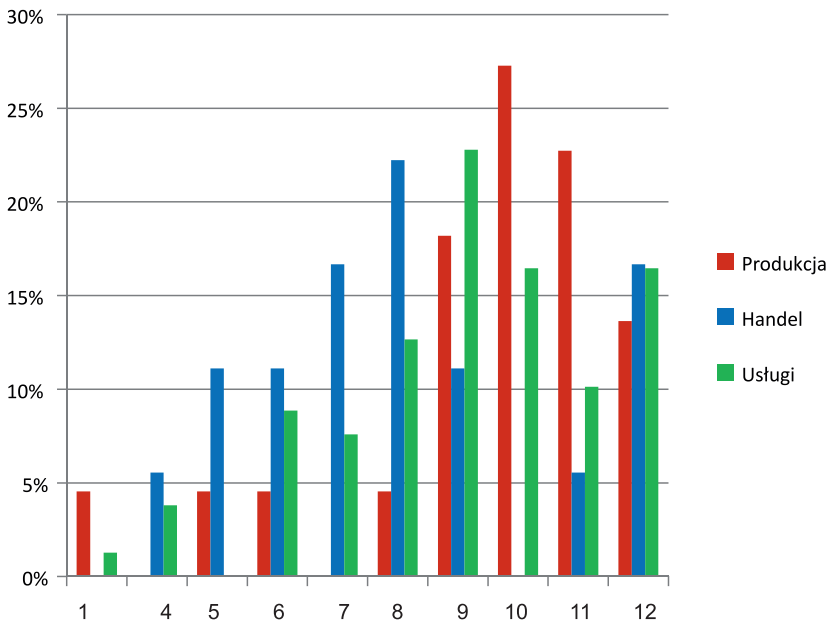
Rysunek 5.14. Liczba odpowiedzi „pozytywnych” (zgadzam się / zdecydowanie się zgadzam) dotyczących postrzeganego wpływu współtworzenia wartości z konsumentami na pozycję rynkową przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.



Rysunek 5.15. Wykres pudełkowy odpowiedzi „pozytywnych” (zgadzam się / zdecydowanie się zgadzam) dotyczących postrzeganego wpływu współtworzenia wartości z konsumentami na pozycję rynkową przedsiębiorstwa a profil działalności przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

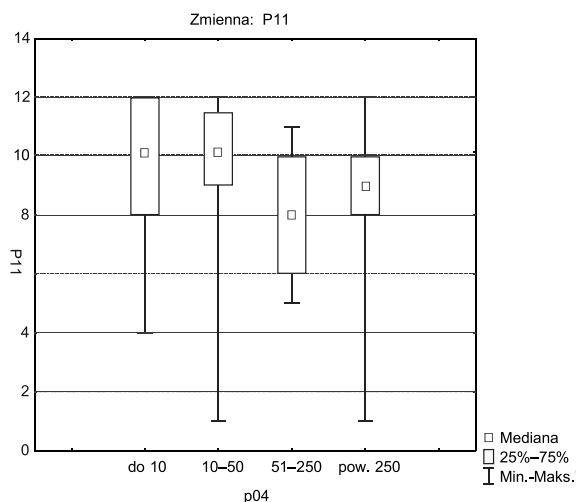


Rysunek 5.16. Liczba odpowiedzi „pozytywnych” (zgadzam się / zdecydowanie się zgadzam) dotyczących postrzeganego wpływu współtworzenia wartości z konsumentami na pozycję rynkową przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

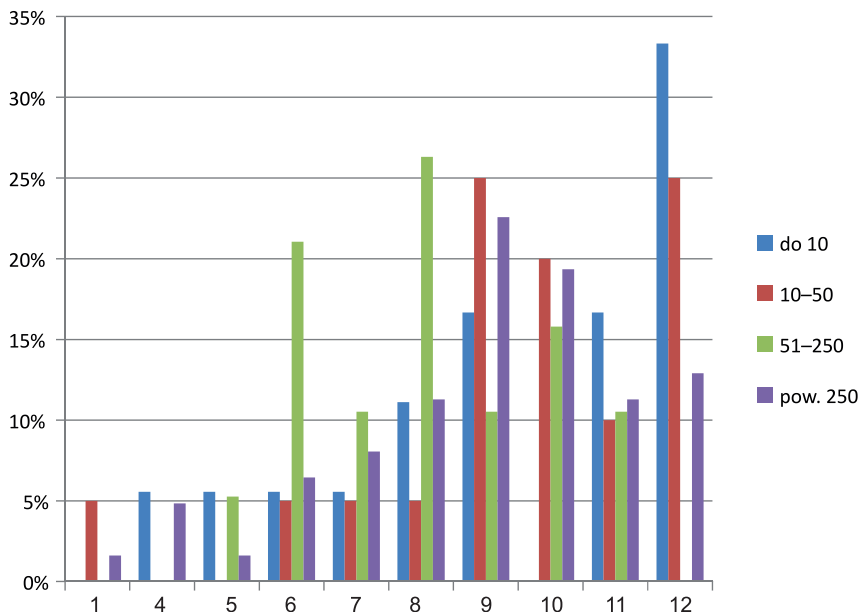
Test Kruskala-Wallisa wskazuje na brak istotnych różnic między liczbą pozytywnych odpowiedzi dla grup respondentów ze względu na profil działalności ($H = 5,690$, $p = 0,058$). Jednakże niewielka wartość p sugeruje, że dla większej liczby obserwacji różnice mogą być istotne. Na wykresie pudełkowym widać, że liczba pozytywnych odpowiedzi dla przedsiębiorstw o profilu handlowym jest wyraźnie mniejsza niż dla firm usługowych i produkcyjnych (patrz rysunek 5.15).

Następnie analizowano związek pomiędzy postrzeganymi obszarami wpływu a wielkością przedsiębiorstwa (patrz rysunek 5.17). Test Kruskala-Wallisa wskazuje na brak istotnych różnic między liczbą pozytywnych odpowiedzi dla grup respondentów ze względu na wielkość przedsiębiorstwa ($H = 7,317$, $p = 0,062$). Jednakże niewielka wartość p sugeruje, że dla większej liczby obserwacji różnice mogą być istotne. Z wykresu pudełkowego wynika, że liczba pozytywnych odpowiedzi dla przedsiębiorstw dużych (51–250, powyżej 250) jest mniejsza niż dla małych (poniżej 10 pracowników, 10–50 pracowników) (patrz rysunek 5.17).

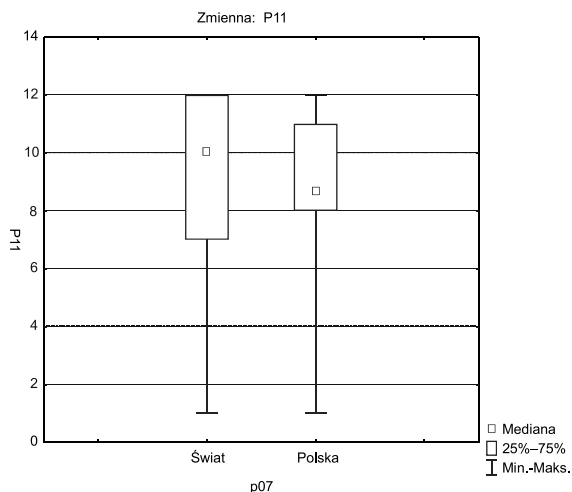


Rysunek 5.17. Wykres pudełkowy odpowiedzi „pozytywnych” (zgadzam się / zdecydowanie się zgadzam) dotyczących związku pomiędzy postrzeganym wpływem współtworzenia wartości z konsumentami na pozycję rynkową przedsiębiorstwa a rozmiarem przedsiębiorstwa
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

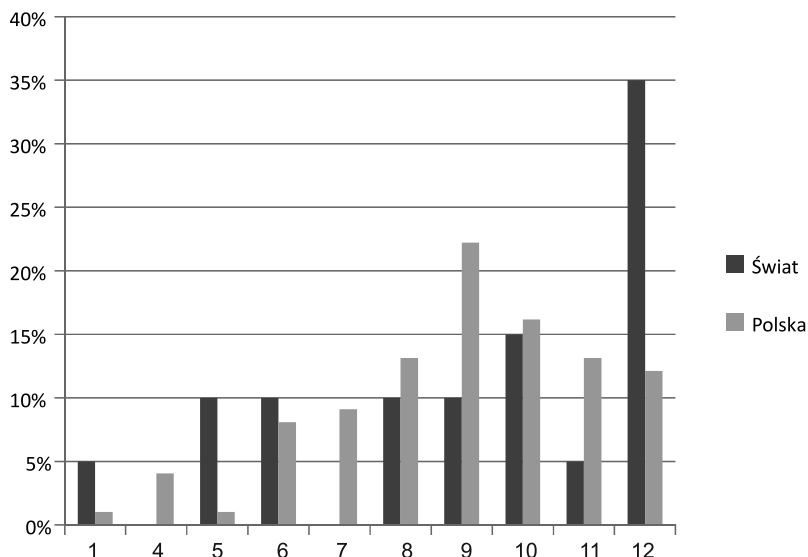
W celu identyfikacji związku pomiędzy krajem pochodzenia (w tym przypadku przyjęto podział na Polskę i świat z uwagi na duże rozproszenie respondentów) a liczbą pozytywnych odpowiedzi na pytanie zastosowano test U Manna-Whitneya dla dwóch wymienionych grup. Wskazuje on na brak istotnych różnic między liczbą pozytywnych odpowiedzi dla grup respondentów ze względu na obszar pochodzenia [$Z = 0,887$ (z poprawką dla rang wiązanych), $p = 0,375$].



Rysunek 5.18. Liczba odpowiedzi „pozytywnych” (zgadzam się / zdecydowanie się zgadzam) dotyczących postrzeganego wpływu związku pomiędzy współtworzeniem wartości z konsumentami na pozycję rynkową przedsiębiorstwa a wielkością przedsiębiorstwa
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.



Rysunek 5.19. Wykres pudełkowy odpowiedzi „pozytywnych” (zgadzam się / zdecydowanie się zgadzam) dotyczących związku pomiędzy postrzeganym wpływem współtworzenia wartości z konsumentami na pozycję rynkową przedsiębiorstwa a miejscem pochodzenia (Polska vs świat)
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.



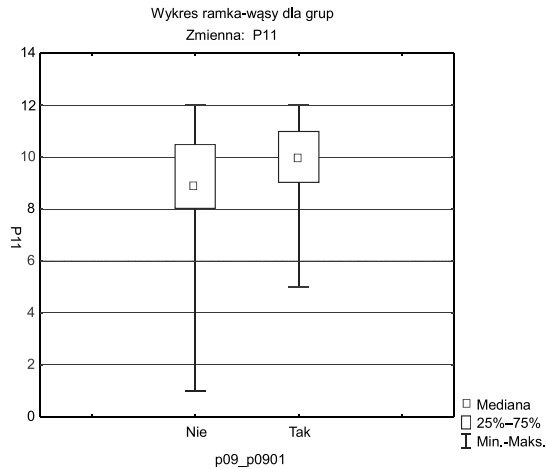
Rysunek 5.20. Liczba odpowiedzi „pozytywnych” (zgadzam się / zdecydowanie się zgadzam) dotyczących związku pomiędzy postrzeganym wpływem współtworzenia wartości z konsumentami na pozycję rynkową przedsiębiorstwa a miejscem pochodzenia (Polska vs świat)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Analizując elementy mogące pozostawać w związku z liczbą obszarów, w których wpływ współtworzenia był oceniany przez respondentów pozytywnie, wzięto pod uwagę obszar wykorzystania idei współtworzenia przez przedsiębiorstwo, które respondenci reprezentowali w badaniu. Wyodrębniono trzy obszary:

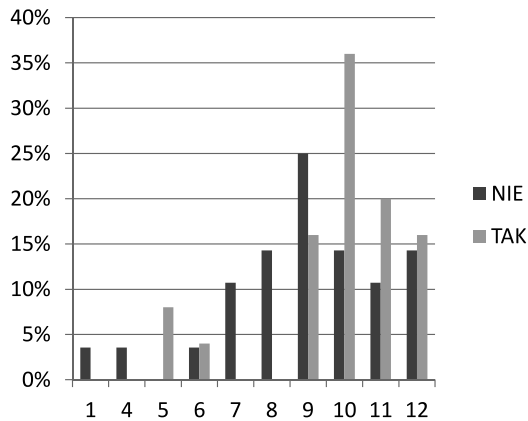
- współtworzenia z konsumentami produktów i usług lub procesów
- współpracy w zakresie ulepszania produktów, usług lub procesów
- udział klientów w tworzeniu treści i propagowaniu produktów.

Respondenci mieli możliwość wybrania dowolnej liczby odpowiedzi, a także podania własnej odpowiedzi w polu „inne”. Jedynie dziewięciu respondentów wskazało, że reprezentowane przez nich przedsiębiorstwo stosuje ideę współtworzenia wartości z konsumentami we wszystkich trzech obszarach. Dwa obszary wskazane zostały w 13 przedsiębiorstwach. Najpowszechniejsze wśród badanych jest wykorzystanie idei współtworzenia w jednym obszarze (31 wskazań), przy czym w pierwszej kolejności jest to współpraca związana z ulepszaniem produktów, usług lub procesów (13 wskazań), następnie współpraca związana z tworzeniem treści i propagowaniem produktów (10 wskazań), a ostatnie miejsce, z niewiele mniejszą liczbą odpowiedzi (8 wskazań), dotyczy współtworzenia produktów, usług lub procesów. Respondenci nie wskazali dodatkowych obszarów, analizowano zatem wyłącznie trzy warianty odpowiedzi.



Rysunek 5.21. Wykres pudełkowy odpowiedzi „pozytywnych” (zgadzam się / zdecydowanie się zgadzam) dotyczących związku pomiędzy postrzeganym wpływem współtworzenia wartości z konsumentami na pozycję rynkową przedsiębiorstwa a tworzeniem nowych produktów/ usług/procesów wspólnie z konsumentami

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

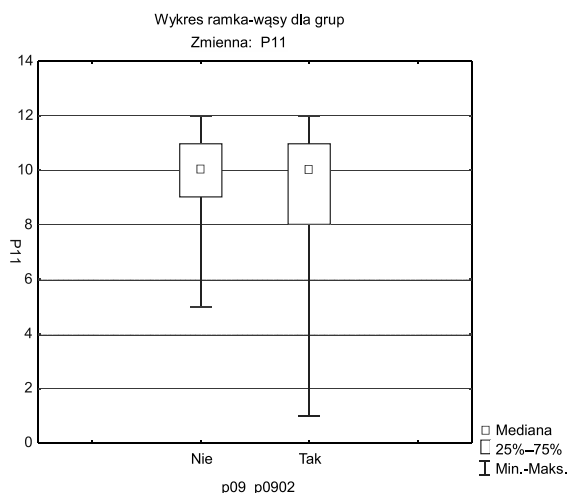


Rysunek 5.22. Liczba odpowiedzi „pozytywnych” (zgadzam się / zdecydowanie się zgadzam) dotyczących związku pomiędzy postrzeganym wpływem współtworzenia wartości z konsumentami na pozycję rynkową przedsiębiorstwa a tworzeniem nowych produktów/usług/procesów wspólnie z konsumentami

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

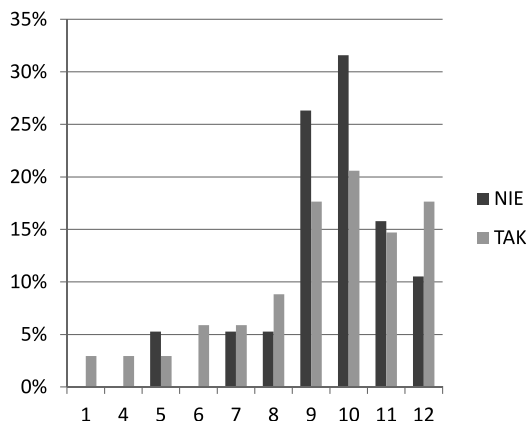
Test U Manna-Whitneya wskazuje na brak istotnych różnic między liczbą pozytywnych odpowiedzi dla grup respondentów ze względu na udział konsumentów w tworzeniu nowych produktów [$Z = 1,765$ (z poprawką dla rang wiązanych), $p = 0,078$]. Niewielka wartość p sugeruje, że dla większej liczby obserwacji róż-

nice mogą być istotne. Z wykresu pudełkowego wynika, że respondenci, którzy wskazywali, że konsumenci biorą udział w tworzeniu nowych produktów, częściej zgadzali się z twierdzeniem, że współtworzenie wartości z konsumentami może stać się istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej dla firm.



Rysunek 5.23. Wykres pudełkowy odpowiedzi „pozytywnych” (zgadzam się / zdecydowanie się zgadzam) dotyczących związku pomiędzy postrzeganym wpływem współtworzenia wartości z konsumentami na pozycję rynkową przedsiębiorstwa a ulepszaniem produktów/usług/ procesów wspólnie z konsumentami

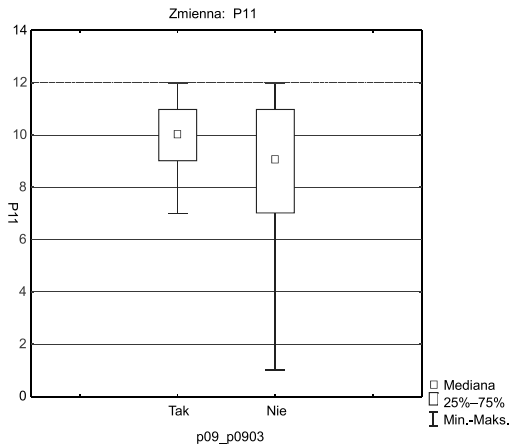
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.



Rysunek 5.24. Liczba odpowiedzi „pozytywnych” (zgadzam się / zdecydowanie się zgadzam) dotyczących związku pomiędzy postrzeganym wpływem współtworzenia wartości z konsumentami na pozycję rynkową przedsiębiorstwa a ulepszaniem produktów/usług/ procesów wspólnie z konsumentami

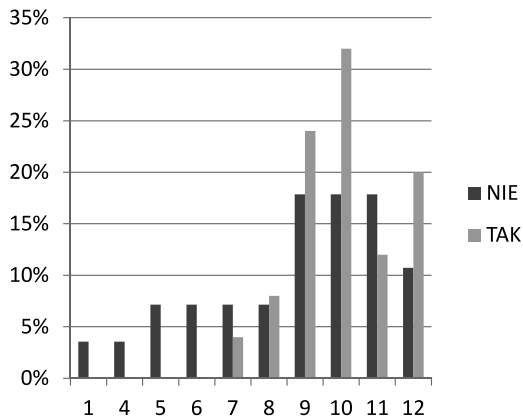
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Test U Manna-Whitneya wskazuje na brak istotnych różnic między liczbą pozytywnych odpowiedzi dla grup respondentów ze względu na udział konsumentów w ulepszaniu istniejących produktów [$Z = 0,264$ (z poprawką dla rang wiązanych), $p = 0,792$]. Wykres kolumnowy (porównanie częstości) wskazuje, że respondenci, którzy zaznaczyli NIE w pytaniu o udział konsumentów w ulepszaniu produktów, częściej wykazywali więcej pozytywnych odpowiedzi w pytaniu 12.



Rysunek 5.25. Wykres pudełkowy odpowiedzi „pozytywnych” (zgadzam się / zdecydowanie się zgadzam) dotyczących związku pomiędzy postrzeganym wpływem współtworzenia wartości z konsumentami na pozycję rynkową przedsiębiorstwa a tworzeniem treści i propagowaniem produktów/usług wspólnie z konsumentami

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.



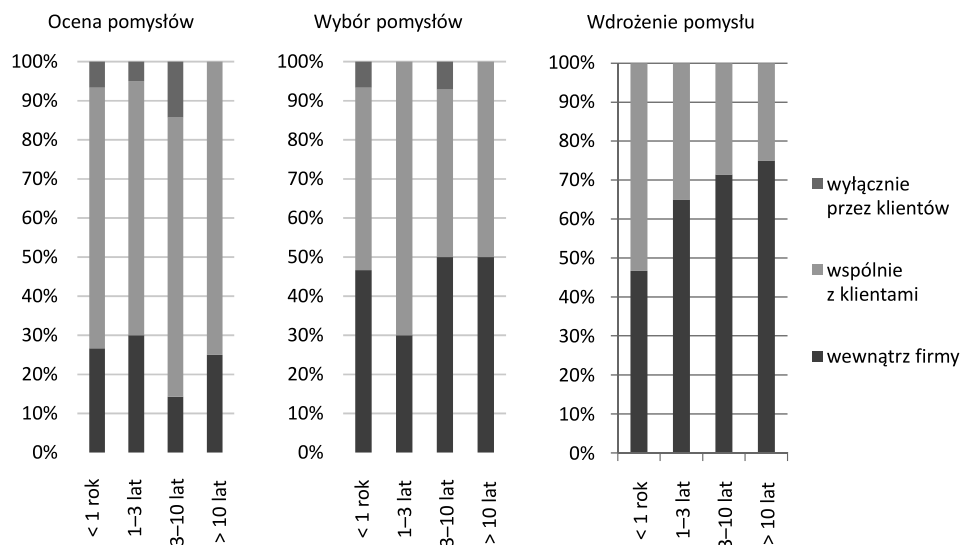
Rysunek 5.26. Liczba odpowiedzi „pozytywnych” (zgadzam się / zdecydowanie się zgadzam) dotyczących związku pomiędzy postrzeganym wpływem współtworzenia wartości z konsumentami na pozycję rynkową przedsiębiorstwa a tworzeniem treści i propagowaniem produktów/usług wspólnie z konsumentami

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Test U Manna-Whitneya wskazuje na brak istotnych różnic między liczbą pozytywnych odpowiedzi dla grup respondentów ze względu na udział konsumentów w propagowaniu produktów [$Z = 1,620$ (z poprawką dla rang wiązanych), $p = 0,105$]. Z wykresu kolumnowego (porównanie częstości) wynika, że respondenci, którzy zaznaczyli TAK w pytaniu o udział konsumentów w propagowaniu produktów, częściej wykazywali więcej pozytywnych odpowiedzi w pytaniu 12.

Podsumowując, bez względu na obszar zastosowania idei współtworzenia (przypomnijmy, że mógł on obejmować wspólne tworzenie produktów/usług lub procesów, wspólne ich ulepszanie oraz wspólne tworzenie treści i propagowanie produktów i usług), nie zidentyfikowano związku z pozytywnymi opiniami respondentów dotyczącymi wpływu współtworzenia wartości na funkcjonowanie przedsiębiorstw.

Następnie przeanalizowano związek pomiędzy sposobem podejmowania decyzji przy ocenie i wyborze pomysłów oraz decyzji o ich wdrożeniu a okresem, w jakim przedsiębiorstwo stosuje ideę współtworzenia.



Rysunek 5.27. Związek pomiędzy sposobem podejmowania decyzji dotyczących oceny pomysłów, wyboru pomysłów oraz wdrożenia pomysłu a okresem, w jakim firma stosuje ideę współtworzenia produktów/usług i/lub procesów z konsumentami

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

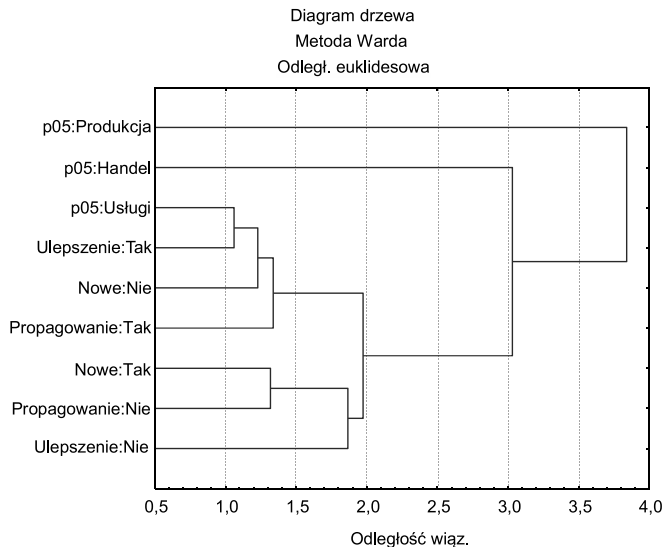
Wśród odpowiedzi widoczna jest dominacja dwóch rozwiązań, tj. wspólnie z klientami oraz wewnątrz firmy, bez względu na etap, na którym podejmowana jest decyzja. Wskazania odnoszące się do podejmowania decyzji wyłącznie przez klientów pojawiają się wyłącznie na etapie oceny pomysłów i ich wyboru (por. rysunek 5.27). W przypadku oceny pomysłów zwraca uwagę brak odpowiedzi „wyłącznie przez klientów” w przedsiębiorstwach o okresie stosowania współtworzenia powyżej 10 lat. Test do-

kładny Fishera wskazuje na brak istotnej statystycznie zależności między okresem stosowania współtworzenia a sposobem oceny pomysłów ($p = 0,932$). Z kolei w przypadku wyboru pomysłu zwraca uwagę brak „wyboru pomysłu wyłącznie przez klientów” w przedsiębiorstwach o okresie stosowania współtworzenia powyżej 1–3 i powyżej 10 lat. Test dokładny Fishera wskazuje na brak istotnej statystycznie zależności między okresem stosowania współtworzenia a sposobem wyboru pomysłu ($p = 0,572$).

W przypadku etapu wdrożenia pomysłu, niezależnie od okresu stosowania współtworzenia, decyzje o wdrożeniu nie są podejmowane wyłącznie przez klientów. Wraz z okresem stosowania współtworzenia zwiększa się częstość podejmowania decyzji wewnątrz przedsiębiorstwa, bez udziału klientów. Test dokładny Fishera wskazuje na brak istotnej statystycznie zależności między okresem stosowania współtworzenia a decyzją o wdrożeniu ($p = 0,569$).

Wyłączny udział klientów w podejmowaniu decyzji zdarza się relatywnie rzadko niezależnie od okresu stosowania współtworzenia przez przedsiębiorstwa.

W dalszej części szukano zależności pomiędzy profilem działalności przedsiębiorstwa (produkcja, handel, usługi) a zakresem wykorzystania współtworzenia wartości z konsumentami, tj. tworzeniem produktów/usług lub procesów, ich ulepszaniem oraz wspólnym tworzeniem treści i propagowaniem produktów/usług firmy. Dokładny test Fishera dla tabel kontyngencji 2×2 wykazał brak zależności między poszczególnymi kategoriami. Macierz odległości euklidesowych między obiektami w przestrzeni ordynacyjnej (MCA) wykazała, że przedsiębiorstwa usługowe częściej wykorzystują współpracę w zakresie ulepszania produktów, usług lub procesów (patrz rysunek 5.28).



Rysunek 5.28. Profil działalności przedsiębiorstwa a zakres wykorzystania współtworzenia z konsumentami

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

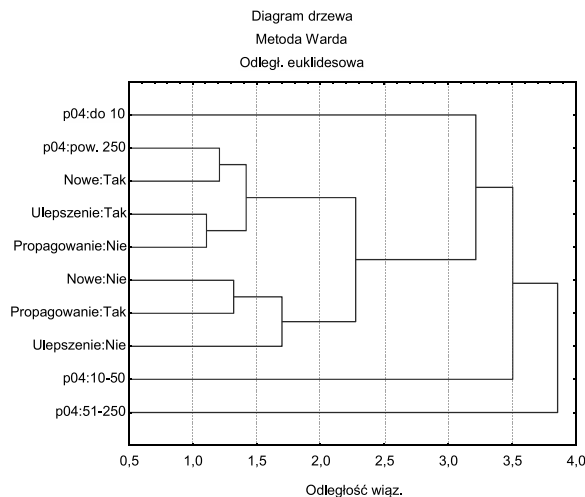
Tabela 5.11. Macierz MCA dla profilu działalności przedsiębiorstw i obszarów wykorzystania idei współtworzenia wartości z konsumentami

Wyszczególnienie	Produkcja	Handel	Usługi	Marketing: Nie stosuje	Marketing: Stosuje	Logistyka: Nie stosuje	Logistyka: Stosuje	HR: Nie stosuje	HR: Stosuje	BR: Nie stosuje	BR: Stosuje	Sprzedaż: Nie stosuje	Sprzedaż: Stosuje	Inne: Nie stosuje	Inne: Stosuje
Produkcja	0	3,3844	2,4807	3,232	1,9334	2,4828	1,1203	2,0424	2,513	2,3174	2,2007	2,1045	2,2793	2,1127	2,6891
Handel	3,3844	0	2,7821	2,8523	2,4308	2,424	2,6783	2,2881	2,8534	3,0135	2,3354	2,7314	2,4194	2,4317	2,8486
Usługi	2,4807	2,7821	0	2,1713	0,86048	0,46208	2,1475	1,1458	1,3085	2,0118	0,81602	1,8869	0,78833	0,73222	2,3701
Marketing: Nie stosuje	3,232	2,8523	2,1713	0	2,5793	2,1058	2,7968	2,1762	2,5649	2,9008	2,1196	2,6276	2,1966	2,05	3,294
Marketing: Stosuje	1,9334	2,4308	0,86048	2,5793	0	0,7858	1,5944	0,92846	1,347	1,8032	0,76761	1,6351	0,79693	0,74381	2,0496
Logistyka: Nie stosuje	2,4828	2,424	0,46208	2,1058	0,7858	0	2,1523	0,84553	1,5247	1,8329	0,82476	1,7414	0,78909	0,67035	2,2753
Logistyka: Stosuje	1,1203	2,6783	2,1475	2,7968	1,5944	2,1523	0	1,8973	1,8262	2,4855	1,6373	2,0602	1,7936	1,7357	2,3952
HR: Nie stosuje	2,0424	2,2881	1,1458	2,1762	0,92846	0,84553	1,8973	0	2,0598	1,8275	1,0102	1,5635	1,1051	0,86983	2,2806
HR: Stosuje	2,513	2,8534	1,3085	2,5649	1,347	1,5247	1,8262	2,0598	0	2,3765	1,3294	2,2688	1,3005	1,4125	2,4036
BR: Nie stosuje	2,3174	3,0135	2,0118	2,9008	1,8032	1,8329	2,4855	1,8275	2,3765	0	2,3451	2,1437	2,0105	1,8017	2,9046
BR: Stosuje	2,2007	2,3354	0,81602	2,1196	0,76761	0,82476	1,6373	1,0102	1,3294	2,3451	0	1,758	0,76262	0,7686	2,1176
Sprzedaż: Nie stosuje	2,1045	2,7314	1,8869	2,6276	1,6351	1,7414	2,0602	1,5635	2,2688	2,1437	1,758	0	2,2044	1,6347	2,6285
Sprzedaż: Stosuje	2,2793	2,4194	0,78833	2,1966	0,79693	0,78909	1,7936	1,1051	1,3005	2,0105	0,76262	2,2044	0	0,79724	2,1957
Inne: Nie stosuje	2,1127	2,4317	0,73222	2,05	0,74381	0,67035	1,7357	0,86983	1,4125	1,8017	0,7686	1,6347	0,79724	0	2,5789
Inne: Stosuje	2,6891	2,8486	2,3701	3,294	2,0496	2,2753	2,3952	2,2806	2,4036	2,9046	2,1176	2,6285	2,1957	2,5789	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Następnie poszukiwano związków pomiędzy profilem działalności przedsiębiorstw a obszarami, w których stosują one ideę współtworzenia wartości z konsumentami. Test Fishera wykazał istotną statystycznie zależność między profilem działalności przedsiębiorstwa a współtworzeniem w obszarze logistyki ($p = 0,001$): przedsiębiorstwa usługowe nie stosują idei współtworzenia wartości wyraźnie częściej niż pozostałe (patrz tabela 5.11). Dodatkowo niewielka wartość p dla zależności pomiędzy profilem działalności a sprzedażą ($p = 0,082$) może oznaczać, że dla większej liczby obserwacji zależność ta może być istotna statystycznie. MCA wykazuje, że przedsiębiorstwa usługowe częściej korzystają ze współpracy przy sprzedaży swoich produktów.

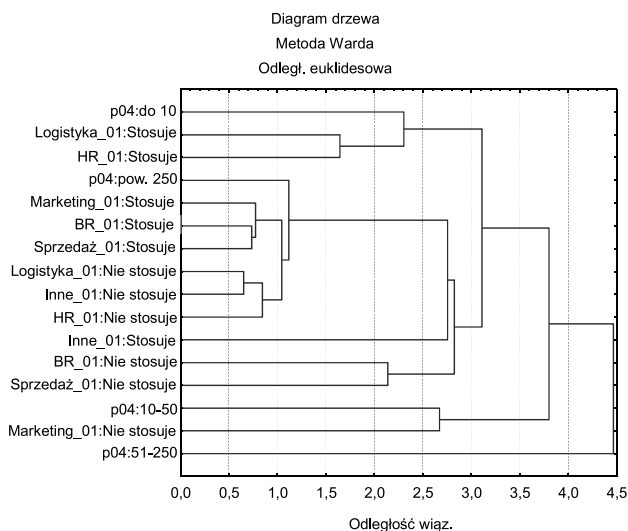
Zakres wykorzystania współtworzenia (tworzenie produktów, ulepszanie lub propagowanie) nie pozostaje w związku z wielkością przedsiębiorstwa. Pomimo braku istotnych statystycznie zależności MCA wskazuje, że przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 250 pracowników częściej stosują ideę współtworzenia przy kreowaniu nowych produktów, usług i procesów oraz ulepszaniu już istniejących (patrz rysunek 5.29).



Rysunek 5.29. Diagram drzewa dla zakresu wykorzystania współtworzenia i wielkości przedsiębiorstwa

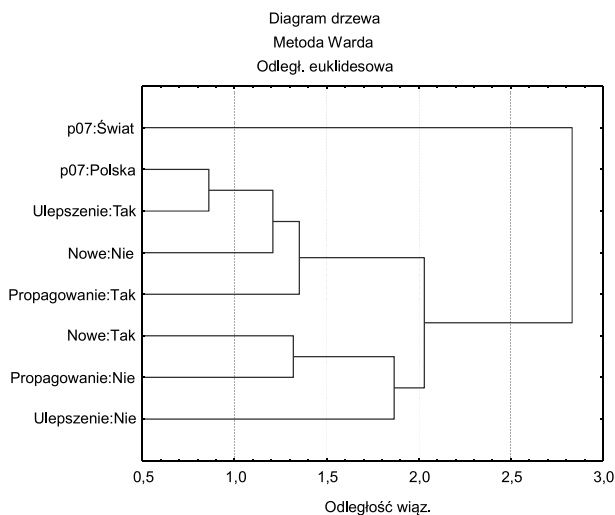
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Z kolei analizując związek pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a obszarem wykorzystania idei współtworzenia, tj. marketingiem, logistyką, sprzedażą, badaniami i rozwojem (BR) oraz zasobami ludzkimi (HR), nie zidentyfikowano istotnej statystycznie zależności pomiędzy kategoriami. Z analizy macierzy odległości wynika jednak, że duże przedsiębiorstwa (powyżej 250 pracowników) częściej wykorzystują ideę współtworzenia wartości z konsumentami w obszarach marketingu, BR i sprzedaży (patrz rysunek 5.30).



Rysunek 5.30. Diagram drzewa dla obszaru stosowania współtworzenia i wielkości przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.



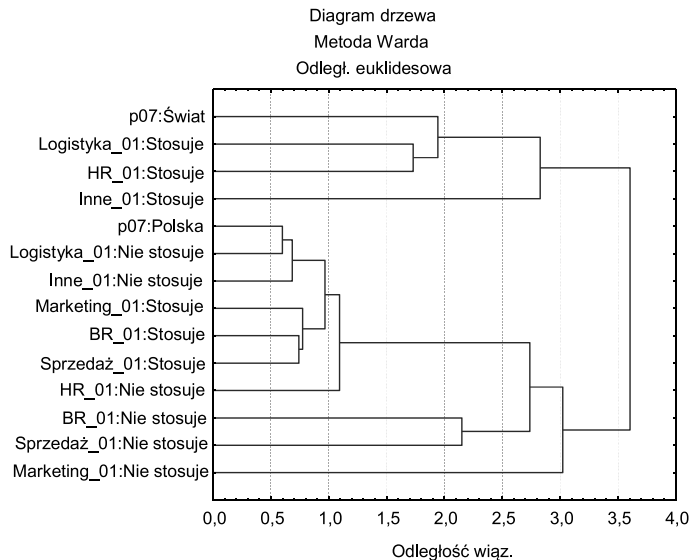
Rysunek 5.31. Diagram drzewa dla zakresu wykorzystania współtworzenia i pochodzenia przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Analizując zależność pomiędzy zakresem wykorzystania idei współtworzenia oraz obszarem zastosowania tej idei w organizacji a miejscem pochodzenia przedsiębiorstwa, zaobserwowano istotną statystycznie zależność pomiędzy krajem

pochodzenia a wykorzystaniem idei współtworzenia w zakresie współtworzenia z konsumentami treści oraz propagowania produktów i usług przedsiębiorstwa [p (Fisher) = 0,043]. W Polsce istotnie częściej wykorzystuje się współpracę przy propagowaniu produktów niż w przedsiębiorstwach spoza Polski. MCA wskazuje ponadto, że w przedsiębiorstwach polskich częściej korzysta się z idei współtworzenia przy ulepszaniu produktów (patrz rysunek 5.31).

Brakuje natomiast istotnych zależności pomiędzy miejscem pochodzenia przedsiębiorstwa a obszarem stosowania współpracy dla wszystkich obszarów. W Polsce rzadziej stosuje się współpracę w obszarze logistyki (patrz rysunek 5.32).

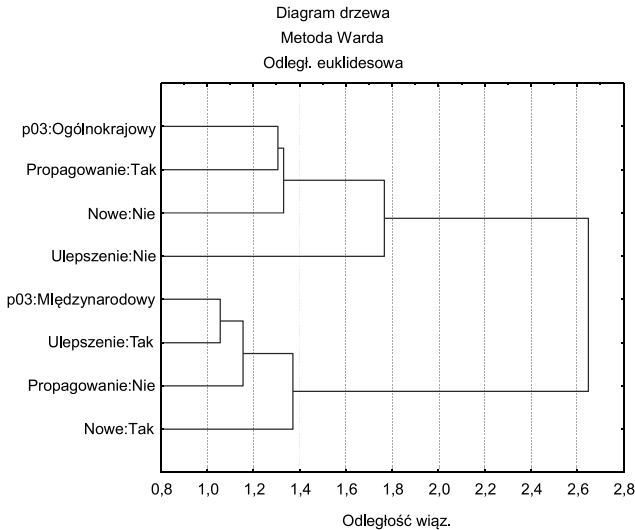


Rysunek 5.32. Diagram drzewa dla obszaru stosowania współtworzenia i pochodzenia przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Brakuje istotnych zależności między zasięgiem działania przedsiębiorstwa a zakresem wykorzystania idei współtworzenia dla wszystkich kategorii zakresu (tworzenie nowych produktów i usług, ulepszanie istniejących produktów i usług, propagowanie produktów i usług). MCA wskazuje, że przedsiębiorstwa o zakresie międzynarodowym częściej korzystają ze współpracy w zakresie ulepszania produktów (patrz rysunek 5.33).

Przedsiębiorstwa o zasięgu międzynarodowym częściej wykorzystują ideę współtworzenia wartości z konsumentami w obszarach badań i rozwoju (BR) oraz logistyki w porównaniu z przedsiębiorstwami o zasięgu ogólnopolskim. Test Fishera wykazał istotną statystycznie zależność pomiędzy zasięgiem działania przedsiębiorstwa (ogólnokrajowy, międzynarodowy) a wykorzystaniem współpracy w logistyce ($p = 0,031$) oraz BR ($p = 0,045$).



Rysunek 5.33. Diagram drzewa dla zakresu wykorzystania współtworzenia i obszaru działania przedsiębiorstwa

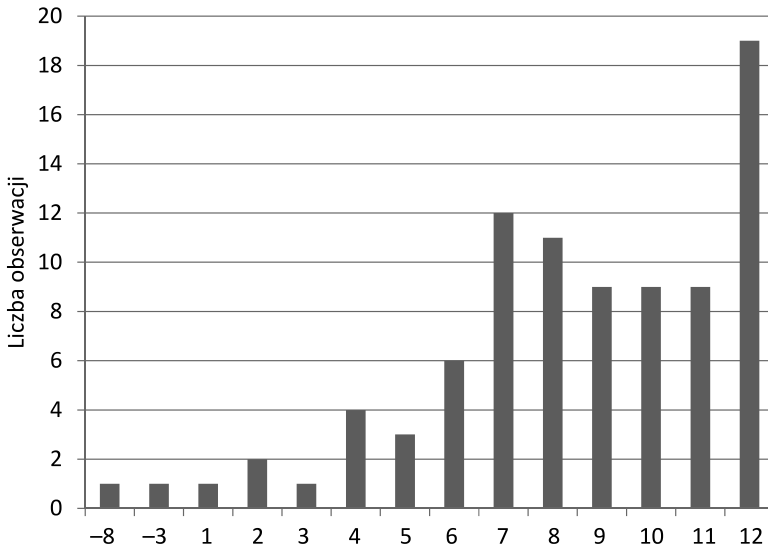
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

5.5. Postrzegany przez przedsiębiorstwo potencjał współtworzenia wartości z klientami w środowisku wirtualnym w zakresie budowania przewagi rynkowej

Dwa pytania zamieszczone w kwestionariuszu (patrz załącznik) posłużyły do konstrukcji wskaźnika potencjału współtworzenia wartości (PWW): pytanie 11, zawierające 12 stwierdzeń odnoszących się do pozytywnego wpływu współtworzenia wartości na pozycję rynkową przedsiębiorstwa oraz pytanie 17, obejmujące negatywne aspekty współtworzenia, które stanowią zbiór zagrożeń. Czynniki pozytywne i negatywne zostały dobrane do poszczególnych pytań na podstawie przeglądu literatury angielskiej poświęconej temu zagadnieniu.

W pierwszej kolejności dokonano zsumowania odpowiedzi pozytywnych i negatywnych dla pytania 11. Wszystkie odpowiedzi pozytywne ocenione zostały jednakowo, bez uwzględnienia różnic pomiędzy sformułowaniami „zgadzam się” oraz „zdecydowanie się zgadzam”. Analogicznie postąpiono w przypadku odpowiedzi negatywnych. Oznacza to, że pozytywna ocena wszystkich stwierdzeń zawartych w pytaniu daje łączną wartość 12, a negatywna dla wszystkich stwierdzeń

daje -12. Odpowiedzi „ani się zgadzam, ani się nie zgadzam” oraz „nie wiem, trudno powiedzieć” potraktowano jako braki i wyłączone z analizy (31 przypadków spośród 119). Rozkład uzyskanych licznosci pokazuje, że wśród respondentów dominują oceny pozytywne, występują tylko dwa przypadki ocen negatywnych (patrz rysunek 5.34).

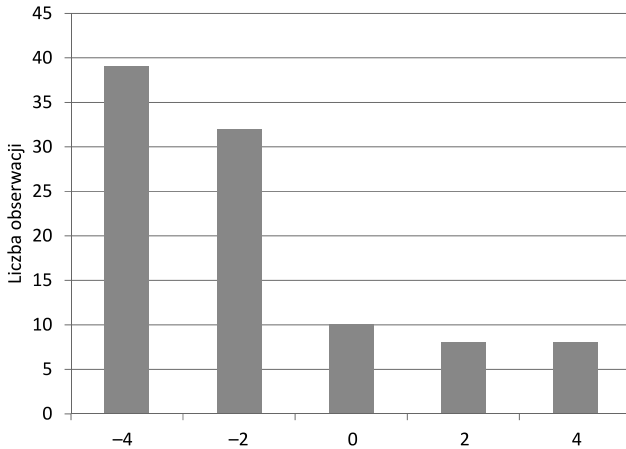


Rysunek 5.34. Rozkład zmiennej P11

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W drugim kroku przystąpiono do zsumowania odpowiedzi pozytywnych i negatywnych dla pytania 17. Pytanie to zawiera 4 stwierdzenia dotyczące zagrożeń związanych z wdrożeniem w firmie idei współtworzenia wartości z konsumentami, obejmując zagrożenia zewnętrzne, jak i wewnętrzne. Skala odpowiedzi obejmowała sześć wariantów – „0 – Brak zagrożenia” potraktowano jako odpowiedź pozytywną na to pytanie (1), odpowiedzi od 1 do 4, gdzie 4 oznaczono jako duże zagrożenie, uznano za odpowiedzi negatywne (-1). Odpowiedzi „nie wiem, trudno powiedzieć” wykluczono z analizy (22 przypadki spośród 119). Przypisane oceny zawierały się w związku z powyższym w przedziale od -4 do 4 (patrz rysunek 5.34). Rozkład uzyskanych licznosci wskazuje na przewagę ocen negatywnych – kumulacja w obszarze wartości ujemnych -4 i -2. Spośród 97 zakwalifikowanych odpowiedzi stanowią one łącznie 73% (39 licznosci -4 oraz 32 licznosci -2).

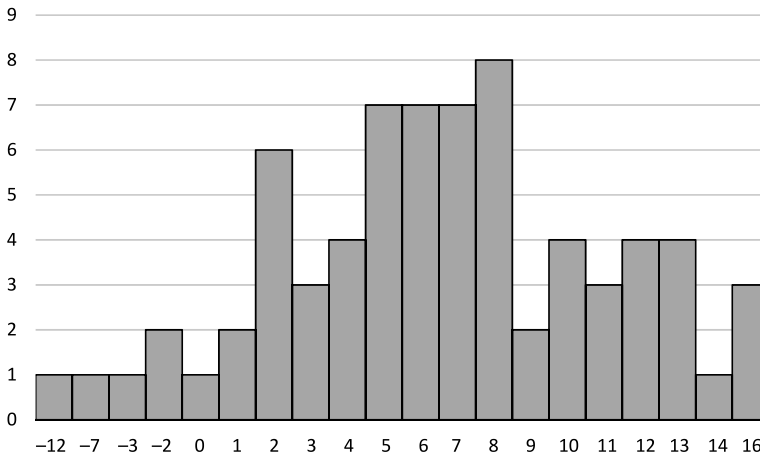
Kolejny etap polegał na zsumowaniu wartości obu uzyskanych w poprzednich krokach danych – połączono sumy ocen dla pytania 11 i 17 – w ten sposób utworzono wskaźnik potencjału współtworzenia wartości (PWW).



Rysunek 5.35. Rozkład zmiennej P17

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Uzyskano 71 ważnych przypadków (48 braków) z minimum w -12, a wartość maksymalna wyniosła 16. Mediana wskazuje, że co najmniej połowa obserwacji ma wartość poniżej 7. W obu przypadkach są to więc wartości dodatnie. Wartości zmiennej są rozproszone wokół średniej, a odchylenie standardowe wynosi 5,10, co oznacza, że przeciętna odległość wyników od średniej wynosi 5 punktów.



Rysunek 5.36. Rozkład zmiennej dla wskaźnika PWW

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Otrzymany wskaźnik został następnie poddany analizie pod kątem występowania zależności między wskaźnikiem PWW a parametrami obejmującymi: do-

świadczanie przedsiębiorstwa w stosowaniu rozwiązań z obszaru współtworzenia wartości, parametry opisujące przedsiębiorstwo, takie jak profil działalności, wielkość i kraj pochodzenia, oraz odnoszonymi się do kwestii roli konsumentów, obszarów współpracy z konsumentami, mechanizmów oceny i selekcji pomysłów, rodzaju stosowanych narzędzi oraz sposobów wynagradzania konsumentów.

Nie stwierdzono istotnej statystycznie zależności pomiędzy wskaźnikiem PWW a doświadczeniem przedsiębiorstwa w wykorzystaniu współtworzenia wartości z klientami. Nie istnieje zatem związek pomiędzy wartością wskaźnika a rodzajem doświadczeń, zarówno kiedy firmy deklarują stosowanie współtworzenia wartości, jak i kiedy przyznają, że w działalności biznesowej nie miały styczności z taką praktyką. Można jednak zaobserwować niewielki trend – wraz ze wzrostem doświadczenia w stosowaniu współtworzenia wzrasta mediana, przyjmując wartości od 6 dla respondentów, którzy nie mieli doświadczenia z tego rodzaju działaniami, 6,5 dla firm podejmujących jednostkowe działania oraz 8,5 dla tych przedsiębiorstw, gdzie współtworzenie wartości z klientami jest elementem praktyki biznesowej (por. tabela 5.12 i rysunek 5.37).

Tabela 5.12. Wartości podstawowych statystyk opisowych dla rysunku 5.37

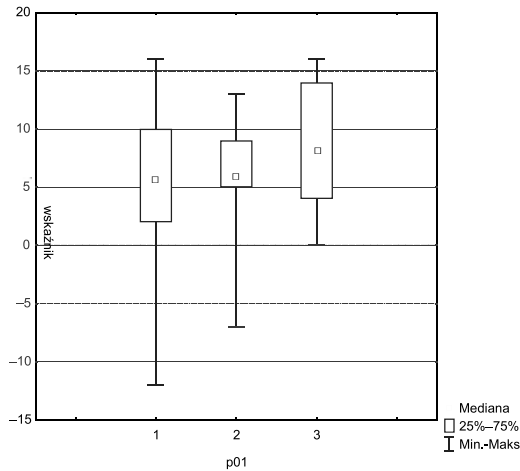
Wyszczególnienie doświadczenia	N ważnych	Mediana	Minimum	Maksimum	Dolny kwartył	Górny kwartył
Nie miał do czynienia (1)	39	6,000	-12,000	16,000	2,000	10,000
Działania jednostkowe (2)	22	6,500	-7,000	13,000	5,000	9,000
Stała praktyka (3)	10	8,500	0,000	16,000	4,000	14,000

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Brak jest istotnej statystycznie zależności pomiędzy wskaźnikiem PWW a profilem działalności. Mediana dla przedsiębiorstw produkcyjnych wyniosła 7,5, dla handlowych 8, a dla usługowych 6. Dla wszystkich profili przedsiębiorstw maksimum wynosi 16, natomiast minimum jest zróżnicowane: dla produkcji i usług przyjmuje wartości ujemne (odpowiednio -12 i -7), a dla firm handlowych wynosi 1.

Nie stwierdzono również istotnej statystycznie zależności między wskaźnikiem PWW a wielkością przedsiębiorstw biorących udział w badaniu, jednak mediana dla przedsiębiorstw średnich ma najniższą wartość (5) w porównaniu z pozostałymi przedsiębiorstwami (7 dla przedsiębiorstw zatrudniających od 10 do 50 pracowników oraz powyżej 250 pracowników; 8,5 dla mikroprzedsiębiorstw).

Nie zaobserwowano związku pomiędzy wartością wskaźnika a krajem pochodzenia poszczególnych przedsiębiorstw.



Rysunek 5.37. Wartość wskaźnika PWW a doświadczenia przedsiębiorstwa w stosowaniu idei współtworzenia wartości
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

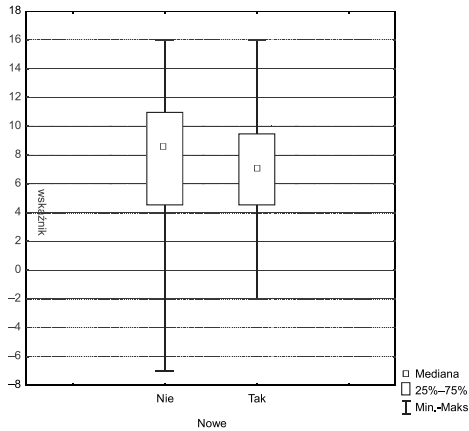
Wśród czynników, które mogłyby pozostawać w zależności ze wskaźnikiem PWW, podjęto analizę trzech obszarów, które dotyczą zakresu wykorzystania idei współtworzenia w przedsiębiorstwach. O ile nie stwierdzono istotnej statystycznie zależności między wskaźnikiem PWW a udziałem konsumentów w tworzeniu nowych produktów i usług oraz ich ulepszaniu (choć medianą wskaźnika jest wyższa w tych przedsiębiorstwach, w których konsumenci biorą udział w ulepszaniu produktów i usług), o tyle w relacji pomiędzy współtworzeniem wartości z konsumentami poprzez udział klientów w propagowaniu produktów i usług a wskaźnikiem PWW występuje istotna statystycznie zależność. Mediana wskaźnika jest istotnie większa dla przedsiębiorstw, w których konsumenci biorą udział w propagowaniu produktów i usług, co może świadczyć o tym, że przedsiębiorstwa najczęściej dostrzegają potrzebę współpracy w tym właśnie zakresie (patrz tabela 5.13, 5.14, 5.15, rysunki 5.38, 5.39, 5.40).

Tabela 5.13. Wartości podstawowych statystyk opisowych dla rysunku 5.38

Wyszczególnienie	N ważnych	Mediana	Minimum	Maksimum	Dolny kwartył	Górny kwartył
Nie biorą udziału (Nie)	16	7,000	-7,000	16,000	4,500	11,000
Tak, biorą udział (Tak)	16	7,000	-2,000	16,000	4,500	9,500

Test U Manna-Whitneya, Z popr. 0,019, p 0,985

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.



Rysunek 5.38. Wykres pudełkowy wartości wskaźnika PWW a wykorzystanie idei współtworzenia w przedsiębiorstwach w zakresie udziału konsumentów we współtworzeniu nowych produktów, usług oraz procesów

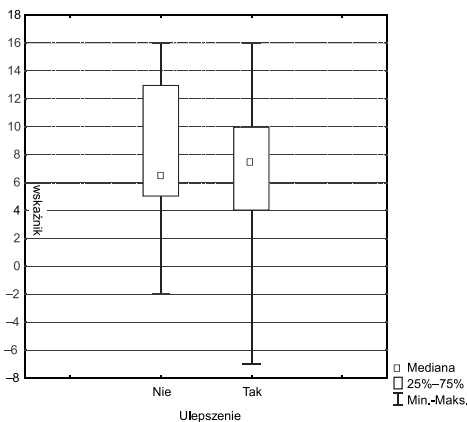
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Tabela 5.14. Wartości podstawowych statystyk opisowych dla rysunku 5.39

Wyszczególnienie	N ważnych	Mediana	Minimum	Maksimum	Dolny kwartył	Górny kwartył
Nie biorą udziału	10	6,500	-2,000	16,000	5,000	13,000
Tak, biorą udział	22	7,500	-7,000	16,000	4,000	10,000

Test U Manna-Whitneya, Z popr. 0,388, P 0,698

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.



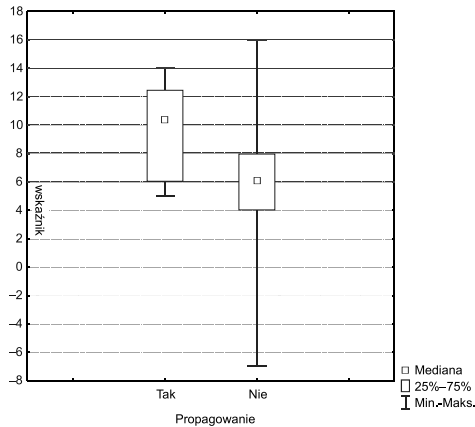
Rysunek 5.39. Wykres pudełkowy wartości wskaźnika PWW a wykorzystanie idei współtworzenia w przedsiębiorstwach w zakresie udziału konsumentów w ulepszaniu produktów, usług i procesów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Tabela 5.15. Wartości podstawowych statystyk opisowych dla rysunku 5.40

Wyszczególnienie	N ważnych	Mediana	Minimum	Maksimum	Dolny kwartył	Górny kwartył
Nie biorą udziału (Nie)	20	6,000	-7,000	16,000	4,000	8,000
Biorą udział (Tak)	12	10,500	5,000	14,000	6,000	12,500

Test U Manna-Whitneya, Z popr. 2,246, p 0,025

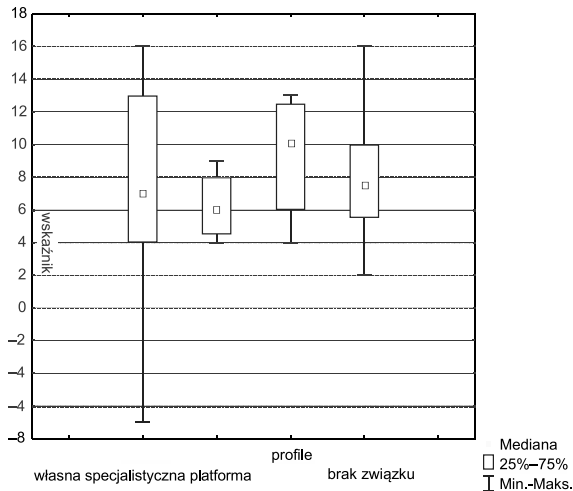
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.**Rysunek 5.40.** Wykres pudełkowy wartości wskaźnika PWW a wykorzystanie idei współtworzenia w przedsiębiorstwach w zakresie udziału konsumentów w propagowaniu produktów i usług przedsiębiorstwa**Źródło:** opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Porównując otrzymane wyniki z zestawieniem zależności między wskaźnikiem PWW a rodzajem platformy internetowej stosowanej przez przedsiębiorstwo w celu współpracy z konsumentami, można dostrzec, pomimo braku istotnej statystycznie zależności pomiędzy wymienionymi czynnikami, że mediana wskaźnika dla wykorzystania profili na portalach społecznościowych jest wyraźnie większa od pozostałych, co może sugerować korzyści postrzegane przez przedsiębiorstwa w tym zakresie (patrz rysunek 5.41). Niestety mała liczba obserwacji ogranicza możliwość wnioskowania, jednak otrzymany wynik może stanowić punkt wyjścia do dalszej pogłębionej analizy.

Tabela 5.16. Wartości podstawowych statystyk opisowych dla rysunku 5.41

Wyszczególnienie	N ważnych	Mediana	Minimum	Maksimum	Dolny kwartył	Górny kwartył
Własna platforma	10	7,000	-7,000	16,000	4,000	13,000
Specjalistyczna platforma	4	6,000	4,000	9,000	4,500	8,000
Profile na portalach	4	10,000	4,000	13,000	6,000	12,500
Brak związku	8	7,500	2,000	16,000	5,500	10,000

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.



Rysunek 5.41. Wykres pudełkowy wartości wskaźnika PWW a stosowane w przedsiębiorstwie rozwiązania technologiczne do realizacji idei współtworzenia wartości z konsumentami

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

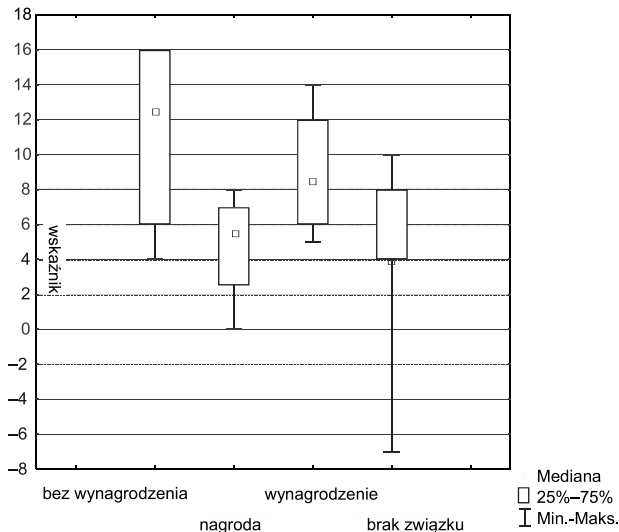
Wartość wskaźnika PWW w zależności od sposobu wynagradzania konsumentów przez przedsiębiorstwa w ramach współpracy to kolejny ciekawy obszar, w którym zdecydowano się na identyfikację zależności. W zasadzie nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy o braku różnic rozkładów wskaźnika PWW ze względu na sposób wynagradzania ($p = 0,052$), jednak niewielka wartość p sugeruje występowanie różnic (można przyjąć, że wynik byłby istotny dla większej liczby obserwacji). Przedsiębiorstwa o wysokim wskaźniku uważają, że konsumenci powinni współpracować bez wynagrodzenia, z kolei brak związku występuje w przedsiębiorstwach o niskim wskaźniku (patrz rysunek 5.42).

Tabela 5.17. Wartości podstawowych statystyk opisowych dla rysunku 5.42

Wyszczególnienie	N ważnych	Mediana	Minimum	Maksimum	Dolny kwartyl	Górny kwartyl
Bez wynagrodzenia	6	12,500	4,000	16,000	6,000	16,000
Nagroda	4	5,500	0,000	8,000	2,500	7,000
Stałe wynagrodzenie	8	8,500	5,000	14,000	6,000	12,000
Brak związku	9	4,000	-7,000	10,000	4,000	8,000

Test Kruskala-Wallisa: $H(3, N = 27) = 7,719695, p = 0,0522$

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.



Rysunek 5.42. Wykres pudełkowy wartości wskaźnika PWW a sposób wynagradzania konsumentów za współtworzenie wartości z przedsiębiorstwem

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Ostatnim etapem analizy danych była identyfikacja korelacji pomiędzy punktacją uzyskaną przez respondentów na pytanie 11 dotyczące pozytywnych stwierdzeń na temat zagadnienia współtworzenia wartości z konsumentami oraz punktacją uzyskaną przez respondentów w pytaniu 17, odnoszącym się do zagrożeń związanych z tym zagadnieniem (patrz tabela 5.18).

Wartość współczynnika korelacji Spearmana wynosi 0,273, a wartość $p = 0,021$ (patrz tabela 5.18). Występuje słaba, dodatnia, istotna statystycznie korelacja pomiędzy punktacjami obu pytań. Oznacza to, że respondenci, którzy uzyskali większą liczbę punktów w pytaniu 11, zawierającym stwierdzenia odnoszące się

do zalet tworzenia wartości wspólnie z konsumentami, na ogół otrzymali również większą liczbę punktów w pytaniu 17, odnoszącym się do zagrożeń związanych ze współtworzeniem.

Tabela 5.18. Korelacja pomiędzy punktacją pytania 11 (stwierdzenia pozytywne) oraz 17 (stwierdzenia negatywne)

Rho Spearmana		P17	P11A
P17	Współczynnik korelacji	1,000	0,273*
	Istotność (dwustronna)	.	0,021
	N	97	71
P11A	Współczynnik korelacji	0,273*	1,000
	Istotność (dwustronna)	0,021	.
	N	71	88

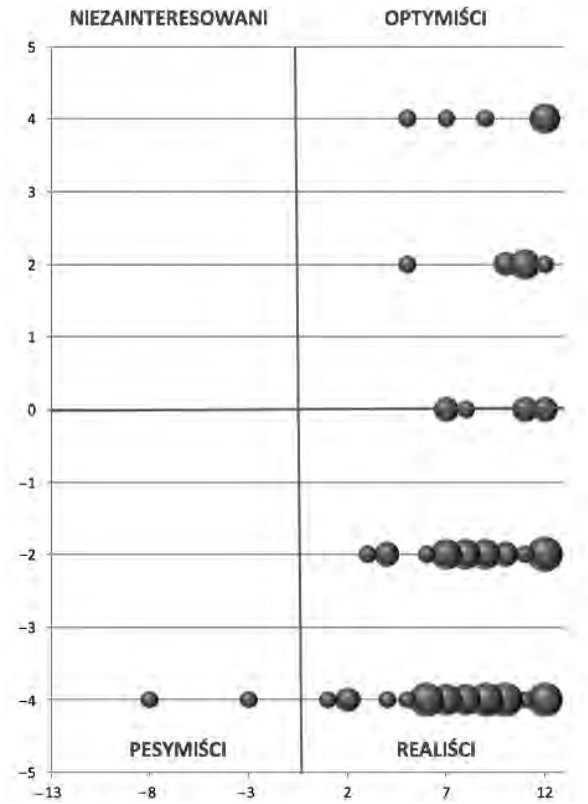
* Korelacja jest istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W toku dalszej analizy sporządzono wykres rozrzutu, na którym przedstawiono odpowiedzi na pytanie 11 oraz 17 – korzyści oraz zagrożenia związane ze współtworzeniem wartości z konsumentami (patrz rysunek 5.43). Obszar wykresu, z uwagi na odrębny charakter odpowiedzi, zdecydowano się podzielić na cztery części: „niezainteresowani” (obszar odpowiedzi pozytywnych dla pytania 17 i negatywnych dla pytania 11), „pesymiści” (odpowiedzi negatywne w obu pytaniach), „optymiści” (odpowiedzi pozytywne w obu pytaniach) oraz „realiści” (odpowiedzi pozytywne w pytaniu 11 oraz negatywne w 17). Część odpowiedzi posiadała wskazanie 0, dlatego zdecydowano o przyporządkowaniu ich do zbioru punktacji negatywnej dla pytania 17.

Otrzymano układ odpowiedzi koncentrujących się po prawej stronie osi. Wyraźnie widoczna jest dominacja realistów i optymistów. Usunięcie dwóch punktów odstających (ujemne wartości pytania 11) nie powoduje większych zmian: wartość współczynnika korelacji Spearmana wynosi 0,26, wynik staje się jednak mniej istotny, tzn. na granicy $p = 0,051$.

Z wykresu rozrzutu wynika, że nawet ci respondenci, którzy uzyskali dużą liczbę punktów w pytaniu 11 (czyli odpowiedzieli pozytywnie na pytania), są najczęściej świadomi zagrożeń (ujemna punktacja w pytaniu 17). Można powiedzieć, że są to realiści, a ich podejście jest bardzo pragmatyczne.



Rysunek 5.43. Wykres rozrzutu*

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

* Odpowiedzi na pytania 11 i 17, wielkość bąbelków jest proporcjonalna do liczności danej kategorii.

5.6. Podsumowanie

Zagadnienie współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym znane jest większości badanych przedsiębiorstw (89% respondentów). Znajomość tej koncepcji nie zależy od wielkości przedsiębiorstwa ani jego profilu czy zasięgu działania, zależy jednak od kraju pochodzenia respondentów – na świecie częściej niż w Polsce nie jest znane zagadnienie współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym. Jednak z uwagi na niewielkie licznosci, do tego wyniku należy podejść z dużą ostrożnością. Nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy H1(b). Natomiast hipotezy H1(a), H1(c), H1(d) odrzucono. Przedsiębiorstwa dostrzegają korzyści płynące ze współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym bez względu na takie cechy jak wielkość, zasięg działania, kraj pochodzenia czy profil działalności. Nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy H2.

Zaangażowanie klientów w różnych obszarach współpracy (projektowanie, ulepszanie bądź propagowanie produktów, usług lub procesów) nie pozostaje w związku z liczbą dostrzeganych przez przedsiębiorstwa korzyści wynikających ze współtworzenia wartości z konsumentami. W związku z tym są podstawy do odrzucenia hipotezy H3.

Zidentyfikowano zależność pomiędzy profilem przedsiębiorstwa i zasięgiem działania a wykorzystaniem współtworzenia wartości w obszarach sprzedaży, marketingu, HR, B+R oraz logistyką. W odniesieniu do tych czynników nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy H4 (a, c). Kraj pochodzenia przedsiębiorstwa oraz jego wielkość nie pozostają w związku z zakresem i obszarami wykorzystania idei współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym, a zatem hipotezę H4 (b, d), odnoszącą się do tych właśnie parametrów, należy odrzucić.

Przedsiębiorstwa w większości oceniły potencjał współtworzenia wartości z klientami w obszarze budowania przewagi rynkowej bardzo wysoko.

Nie potwierdzono związku pomiędzy postrzeganym przez przedsiębiorstwo potencjałem współtworzenia wartości z klientami w środowisku wirtualnym w zakresie budowania przewagi rynkowej a doświadczeniem przedsiębiorstwa w wykorzystaniu współtworzenia wartości z klientami. Hipotezę H5 odrzucono. Również zależności pomiędzy postrzeganym przez przedsiębiorstwo potencjałem współtworzenia wartości z klientami w środowisku wirtualnym w zakresie budowania przewagi rynkowej a takimi cechami przedsiębiorstw jak profil działalności, kraj pochodzenia i jego wielkość nie znalazły potwierdzenia w prowadzonej analizie. Hipoteza H6 została odrzucona.

Zidentyfikowano związek pomiędzy postrzeganym przez przedsiębiorstwo potencjałem współtworzenia wartości z klientami w środowisku wirtualnym w zakresie budowania przewagi rynkowej (wskaźnik PWW) a zakresem wykorzystania współtworzenia wartości z konsumentami, tj. tworzeniem treści i propagowaniem produktów/usług firmy. Nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy H7c. Hipotezę H7a oraz H7b odrzucono.

Zarówno sposób wynagradzania konsumentów biorących udział we współtworzeniu, jak i rodzaj platformy internetowej wykorzystywanej przez przedsiębiorstwo do tego rodzaju aktywności nie pozostawały w związku z postrzeganym przez przedsiębiorstwo potencjałem współtworzenia wartości z klientami. Hipotezy H8 i H9 zostały odrzucone. Zestawienie poddanych weryfikacji hipotez przedstawia tabela 5.19.

Tabela 5.19. Weryfikacja hipotez badawczych

Numer hipotezy	Treść hipotezy	Efekt weryfikacji
1	2	3
H1	Istnieje zależność pomiędzy znajomością zagadnienia współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym wśród przedsiębiorstw a cechami przedsiębiorstw, takimi jak: a) profil działalności, b) kraj pochodzenia, c) zasięg działania przedsiębiorstwa i d) wielkość.	+/-
	(H1b) Istnieje zależność pomiędzy znajomością zagadnienia współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym wśród przedsiębiorstw a krajem pochodzenia przedsiębiorstwa.	+
H2	Nie istnieje zależność pomiędzy cechami podmiotów gospodarczych, takimi jak: a) profil działalności, b) kraj pochodzenia, c) zasięg działania oraz (d) wielkość przedsiębiorstwa a liczbą dostrzeganych korzyści wynikających ze współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym.	+
H3	Istnieje związek pomiędzy liczbą dostrzeganych korzyści wynikających ze współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym a wykorzystaniem tej idei w obszarze: a) tworzenia nowych produktów, usług lub procesów, b) ulepszania istniejących produktów, usług lub procesów bądź c) propagowania istniejących produktów, usług lub procesów.	-
H4	Istnieje zależność pomiędzy zakresem i obszarami wykorzystania idei współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym a cechami przedsiębiorstw, takimi jak: a) profil działalności, b) kraj pochodzenia i c) zasięg działania przedsiębiorstwa oraz d) jego wielkość.	+/-
	(H4a) Istnieje zależność pomiędzy zakresem i obszarami wykorzystania idei współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym a profilem działalności przedsiębiorstwa.	+
	(H4c) Istnieje zależność pomiędzy zakresem i obszarami wykorzystania idei współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym a zasięgiem działania przedsiębiorstwa.	+
H5	Istnieje związek pomiędzy postrzeganym przez przedsiębiorstwo potencjałem współtworzenia wartości z klientami w środowisku wirtualnym w zakresie budowania przewagi rynkowej a doświadczeniem przedsiębiorstwa w wykorzystaniu współtworzenia wartości z klientami.	-

Tabela 5.19. cd.

1	2	3
H6	Istnieje związek pomiędzy postrzeganym przez przedsiębiorstwo potencjałem współtworzenia wartości z klientami w środowisku wirtualnym w zakresie budowania przewagi rynkowej a cechami przedsiębiorstw, takimi jak: a) profil działalności, b) kraj pochodzenia i c) jego wielkość.	-
H7	Istnieje związek pomiędzy postrzeganym przez przedsiębiorstwo potencjałem współtworzenia wartości z klientami w środowisku wirtualnym w zakresie budowania przewagi rynkowej a zakresem wykorzystania współtworzenia wartości z konsumentami, tj. a) tworzeniem produktów/usług lub procesów, b) ich ulepszaniem oraz (c) wspólnym tworzeniem treści i propagowaniem produktów/usług firmy.	+/-
	(H7c) Istnieje związek pomiędzy postrzeganym przez przedsiębiorstwo potencjałem współtworzenia wartości z klientami w środowisku wirtualnym w zakresie budowania przewagi rynkowej a wykorzystaniem współtworzenia wartości z konsumentami w obszarze tworzenia treści i propagowania produktów/usług firmy przez konsumentów.	+
H8	Istnieje związek pomiędzy postrzeganym przez przedsiębiorstwo potencjałem współtworzenia wartości z klientami w środowisku wirtualnym w zakresie budowania przewagi rynkowej a rodzajem platformy internetowej stosowanej przez przedsiębiorstwo w celu współpracy z konsumentami.	-
H9	Istnieje związek pomiędzy postrzeganym przez przedsiębiorstwo potencjałem współtworzenia wartości z klientami w środowisku wirtualnym w zakresie budowania przewagi rynkowej a sposobem wynagradzania konsumentów przez przedsiębiorstwa w ramach współpracy.	-

Źródło: opracowanie własne.

Hipotezy, które obejmują kilka elementów, prezentowane są w takiej postaci wyłącznie w celu ułatwienia przeglądu klasyfikacji analizowanych obszarów. Poszczególne elementy składające się na hipotezy weryfikowane były odrębnie. Hipotezy, w przypadku których nie zidentyfikowano podstaw do odrzucenia, zostały dodatkowo wyróżnione szarością.

Podsumowując uzyskane wyniki, można wyraźnie zauważyć, że przedsiębiorstwom znane jest zagadnienie współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym, jednak stosunkowo rzadko korzystają one z tego rozwiązania. Realizowane badanie miało na celu głównie identyfikację zjawiska i jego skalę. Przyczyny niskiej adaptacji omawianych rozwiązań mogą stanowić kolejny cel dla przyszłych badań. Z całą pewnością przedsiębiorstwa dostrzegają potencjał biznesowy we wspólnych działaniach z klientami w środowisku wirtualnym. Przeważa-

jąca większość badanych przedsiębiorstw (ponad 86%) uważa, że współtworzenie wartości z klientami może stać się istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej na rynku. Ponad 95% respondentów uznało, że ten rodzaj współpracy ma pozytywny wpływ na satysfakcję klientów, poprawę jakości produktów i usług (89,9%) oraz innowacyjność (84,87%).

Nasuwa się więc pytanie o przyczyny tak zachowawczej postawy przedsiębiorstw (zaledwie 13% z nich stosuje współtworzenie wartości z konsumentami jako element modelu biznesowego) w obliczu wymienionych – licznych i istotnych z punktu widzenia silnej pozycji rynkowej przedsiębiorstwa – korzyści. Jedną z przesłanek może być zapewne obawa przed utratą kontroli nad procesem i decyzjami na poziomie strategicznym oraz zbyt duża transparentność, która mogłaby być postrzegana jako zagrożenie dla pozycji konkurencyjnej firmy. Świadczy o tym sposób podejmowania decyzji na etapie wdrożenia produktu/usługi, wyboru pomysłów czy ich oceny. Decyzje o wdrożeniu w prawie 63% przypadków zapadają wewnątrz firmy, bez udziału klientów, odwrotnie niż przy ocenie pomysłów, gdzie udział klientów kształtuje się na poziomie ok. 68%, a ok. 7% ocen dokonują wyłącznie klienci.

Większość przedsiębiorstw nie jest również gotowa organizacyjnie na realizację tego typu aktywności. Ponad 67% badanych firm nie posiada dedykowanego działu ani osoby odpowiedzialnej za obszar współpracy z klientami, a zadaniami tymi zajmują się różni pracownicy. Można więc przypuszczać, że analiza efektów podejmowanych działań jest w takich przypadkach utrudniona. Potwierdza to również odpowiedź na pytanie o stosowane mierniki, gdzie ponad 49% respondentów wskazało odpowiedź „nie wiem”.

Opracowany wskaźnik potencjału współtworzenia wartości (PWW), uwzględniający relację pomiędzy ocenami pozytywnymi oraz negatywnymi w odniesieniu do badanego zjawiska, potwierdził wyraźną dominację optymistów oraz realistów wśród respondentów w omawianym obszarze. Może to oznaczać, że świadomość zagrożeń wśród respondentów nie przekreśla ich pozytywnego nastawienia do nowego sposobu tworzenia wartości na rynku, w którym to klient staje się partnerem przedsiębiorstwa. Wymaga to jednak jeszcze wielu przygotowań zarówno na gruncie strategicznym, jak i operacyjnym.

Zakończenie

Współtworzenie wartości z konsumentami (*value co-creation*) jest zagadnieniem funkcjonującym na rynku od dłuższego czasu. Urzeczywistnienie tej idei możemy obserwować pod postacią współpracy przedsiębiorstw z klientami przy opracowywaniu koncepcji komunikacji, wizualizacji, modyfikacji oferty, usprawnień w obszarze działań firmy czy wreszcie tworzenia nowych produktów i usług. Niniejsza praca jest próbą podjęcia przez autorkę najbardziej ważkich zagadnień w tym obszarze, jednak nie wszystkie kwestie łączące się z ideą współtworzenia mogły być w niej ujęte i przeanalizowane. Skupiono się głównie na weryfikacji i analizie podstawowych zjawisk determinujących powodzenie w obszarze współtworzenia, które scharakteryzowano na tle zmian zachodzących w samej gospodarce ery cyfrowej i postaw świadomych konsumentów. Współcześni klienci, czy inaczej prosumenci, to osoby oczekujące znacznie większego wpływu na otaczające ich podmioty rynkowe, środowisko i pozostałych uczestników rynku niż dotychczasowi, często bierni, nastawieni głównie na konsumpcję odbiorcy. Dzięki rozwiązaniom technologicznym i ich powszechnej dostępności przestali być pojedynczymi jednostkami, funkcjonującymi niezależnie od siebie, ale zaczęli tworzyć ekosystemy konsumenckie czy inaczej – wirtualne społeczności, których znaczenie i siła oddziaływania na współczesne przedsiębiorstwa sukcesywnie rośnie. Nie są już odbiorcami dostępnej na rynku oferty, ale prowadzą dialog z rynkiem, a także chętnie angażują się w kreowanie ofert, ich modyfikowanie czy tworzenie od nowa. Motywy, które decydują o zaangażowaniu konsumentów we współpracę z przedsiębiorstwami, są zróżnicowane, od chęci zaspokojenia własnych potrzeb po postawy altruistyczne. Podobnie możemy mieć do czynienia ze zróżnicowanym podejściem ze strony aktywnych konsumentów w kwestii wynagrodzenia. Dla części z nich podstawą zaangażowania będą środki finansowe i nagrody pieniężne, dla innych bonusy w postaci nagród rzeczowych, ale istotna grupa konsumentów decyduje się na udział we współtworzeniu na zasadzie wolontariatu konsumenckiego¹.

Aspekty te zostały omówione w pracy w oparciu o dostępną literaturę, a także badania własne autorki. Świadomie pominięto zagadnienia odnoszące się do

1 A. Łaskiewicz, *Wolontariat konsumencki w dobie mediów społecznościowych*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 8, s. 1123–1128.

współtworzenia wartości przez pozostałych uczestników łańcucha wartości, tj. dostawców i partnerów przedsiębiorstwa oraz pracowników. Podmioty te mogą i z całą pewnością powinny uczestniczyć we współtworzeniu wartości, jednak ich udział i charakter zaangażowania, zarówno na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym wymagałyby odmiennego ujęcia i analizy. Relacje te są bowiem znacznie bardziej zróżnicowane. Dodatkowo część z nich jest z powodzeniem realizowana poza środowiskiem wirtualnym.

Autorka nie odnosi się również do aspektów związanych z wartościowaniem rozwiązań wypracowanych w procesie współtworzenia z konsumentami. Zagadnienie to związane jest z istotnymi zmianami w dotychczasowej pozycji marketerów czy agencji reklamowych, mających istotny wpływ na kształt oferty i komunikacji rynkowej przedsiębiorstwa. Nie mniejsze zmiany mogą dotyczyć projektantów produktów i usług, odpowiedzialnych dotychczas za wygląd i funkcjonalność oferowanych produktów. Badania przeprowadzone w 2013 r. w odniesieniu do oferty firmy Muji pokazały, że produkty współtworzone z konsumentami częściej postrzegane były jako nowatorskie niż projekty tworzone przez projektantów firmy, a dochody ze sprzedaży produktów współtworzonych przez klientów w ciągu pierwszego roku trzykrotnie przewyższyły dochody osiągane przy sprzedaży produktów opracowanych przez projektantów². Obszar ten wymaga jednak dalszych analiz, a jego podjęcie z całą pewnością może stać się źródłem cennych informacji i rekomendacji na rzecz praktyki biznesu.

Podstawowym celem pracy było przybliżenie i scharakteryzowanie zjawiska, jakim jest współtworzenie wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym oraz zbadanie, jakie korzyści mogą z tego typu rozwiązań płynąć dla przedsiębiorstw. Zaprezentowano również rozwiązania praktykowane w tym obszarze oraz ich wpływ i znaczenie w procesie budowania pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Autorka przeanalizowała dostępną literaturę oraz przeprowadziła własne badania, które pozwoliły na weryfikację szeregu hipotez w kontekście rynku polskiego. Potwierdzono hipotezy dotyczące:

- istnienia zależności pomiędzy znajomością zagadnienia współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym wśród przedsiębiorstw a krajem pochodzenia przedsiębiorstwa
- braku zależności pomiędzy cechami podmiotów gospodarczych (profil działalności, kraj pochodzenia, zasięg działania przedsiębiorstwa, wielkość przedsiębiorstwa) a liczbą dostrzeganych korzyści wynikających ze współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym

2 H. Nishikawa, M. Schreier, S. Ogawa, *User-Generated versus Designer-Generated Products: A Performance Assessment at Muji*, „International Journal of Research in Marketing” 2013, nr 30, s. 160–167.

- istnienia zależności pomiędzy zakresem i obszarami wykorzystania idei współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym a profilem działalności przedsiębiorstwa
- istnienia zależności pomiędzy zakresem i obszarami wykorzystania idei współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym a zasięgiem działania przedsiębiorstwa
- istnienia związku pomiędzy postrzeganym przez przedsiębiorstwo potencjałem współtworzenia wartości z klientami w środowisku wirtualnym w zakresie budowania przewagi rynkowej (wskaźnik PWW) a wykorzystaniem współtworzenia wartości z konsumentami w obszarze tworzenia treści i propagowaniem produktów/usług firmy przez konsumentów.

W pracy dokonano również uporządkowania szeregu pojęć związanych ze współtworzeniem oraz zagadnień mających wpływ na adaptację opisywanych rozwiązań do modeli biznesowych przedsiębiorstw. Z całą pewnością wiele obszarów i zagadnień wymaga dalszej pogłębionej analizy. Autorka podjęła także próbę stworzenia wskaźnika (PWW), dzięki któremu możliwe jest cykliczne dokonywanie pomiarów nastawienia do postrzeganego potencjału współtworzenia wartości zarówno wśród przedsiębiorstw, jak i wśród kadry menadżerskiej wewnątrz konkretnej organizacji.

Bibliografia

- Agrawal A.K., Rahman Z., *Roles and Resource Contributions of Customers in Value Co-Creation*, „International Strategic Management Review” 2015, nr 3.
- Alavi S., Ahuja V., Medury Y., *Metcalf's Law and Operational, Analytical and Collaborative CRM-Using Online Business Communities for Co-Creation*, „Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing” 2012, vol. 20, nr 1.
- Arnould E.J., Thompson C.J., *Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of Research*, „Journal of Consumer Research” 2005, vol. 31, nr 4.
- Bagozzi R.P., *On the Concept of International Social Action in Consumer Behavior*, „Journal of Consumer Research” 2000.
- Beckwith H., *Sprzedać niewidzialne*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2000.
- Bencher Y., *The Unselfish Gene*, „Harvard Business Review” 2011, vol. 77.
- Bhalla G., *Collaboration and Co-Creation: New Platforms for Marketing and Innovation*, Springer, New York 2010.
- Biesaga-Słomczewska E.J., Iwińska-Knop K., *Postawy konsumenckie wobec promocji on-line*, „Handel Wewnętrzny” 2015, vol. 61, nr 6(359).
- Bradley A.J., McDonald M.P., *The Social Organization – How to Use Social Media to Tap the Collective Genius of Your Customers and Employees*, Gartner Inc., Harvard Business Review Press, Boston 2011.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J., *Co-Operation*, Currency Doubleday, New York 1996.
- Brandenburger A.M., Stuart H.W., *Value-Based Business Strategies*, „Journal of Economics and Management” 1996, vol. 5, nr 1.
- Brodie R., Hollebeek L., Juric B., Ilic A., *Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research*, „Journal of Service Research” 2011, vol. 14.
- Brzoskowski B., *Procter and Gamble: ambasadori z social mediów*, „Marketing w Praktyce” 2010, nr 11.
- Bughin J., Chui M., Manyika J., *Capturing Business Value with Social Technologies*, „The McKinsey Quarterly” 2012, nr 4.
- Burgiel A., *Wspólna konsumpcja (collaborative consumption) jako alternatywna opcja dla konsumenta XXI wieku*, „Marketing i Rynek” 2014, vol. 8.
- Castles M., *The Rise of the Network Society*, Blackwell Publishers, Oxford 2000.

- Chesbrough H.W., *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Harvard Business School Press, Boston 2006.
- Chesbrough H.W., *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston 2003.
- Cochran W.G., *The chi-Square Goodness-of-Fit Test*, „Annals of Mathematical Statistics” 1952, vol. 23.
- Cook S., *The Contribution Revolution, Letting Volunteers Build Your Business*, „Harvard Business Review” 2008, nr 10.
- Cothrel J., Williams R.L., *On-Line Communities: Helping them Form and Grow*, „Journal of Knowledge Management” 1999, vol. 3, nr 1.
- Cova B., Salle R., *Marketing Solutions in Accordance with the S-D Logic: Co-Creating Value with Customer Network Actors*, „Industrial Marketing Management” 2008, vol. 37, nr 3.
- Damkuvienė M., Tijunaitienė R., Petukienė E., Bersenaite J., *Customer Perceived Co-Creation Value: Synthesis of the Extant Literature*, „Social Research” 2012, vol. 4(29).
- DeFillippi R., Roser T., *Aligning the Co-Creation Project Portfolio with Company Strategy*, „Strategy and Leadership” 2014, vol. 42, nr 1.
- Deng Z., Lu Y., Wei K.K., Zhang J., *Understanding Customer Satisfaction and Loyalty: An Empirical Study of Mobile Instant Messages in China*, „International Journal of Information Management” 2010, vol. 30(4).
- Dietl J., *Marketing u progu XXI wieku*, „Marketing i Rynek” 2000, nr 2.
- Doligalski T., *Współtworzenie wartości z klientami zorientowane na innych klientów*, „e-Mentor” 2011, nr 1(38), <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/38/id/814> (dostęp: 11 kwietnia 2016).
- Dong B., Evans K.R., Zou S., *The Effects of Customer Participation in Co-Created Service Recovery*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2008, vol. 36(1).
- Doorn J. van, Lemon K.N., Mittal V., Nass S., Pick D. i in., *Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions*, „Journal of Service Research” 2010, vol. 13, nr 3.
- Doyle P., *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003.
- Dziewanowska K., *Współtworzenie wartości w edukacji wyższej w świetle badań jakościowych*, „Marketing i Rynek” 2014, vol. 8.
- Eiglier P., Langedard E., Lovelock C.H., Bateson J.E.G., Young R.F., *Marketing Consumer Services: New Insights*, Marketing Science Institute, Cambridge 1977.
- Felson M., Spaeth J.L., *Community Structure and Collaborative Consumption: A Routine Activity Approach*, „American Behavioral Scientist” 1978, vol. 21.
- Fernandes T., Remelhe P., *How to Engage Customers in Co-Creation: Customers' Motivations for Collaborative Innovation*, „Journal of Strategic Marketing” 2015, vol. 24, nr 3/4.
- Fisher R.A., *Statistical Methods for Research Workers*, Oliver and Boyd, Edinburg 1934.
- Forty J., *Michael Dell „Friends” his Customers*, „Fortune” 4.08.2008.

- Freeman G.H., Halton J.H., *Note on an Exact Treatment of Contingency, Goodness of Fit and Other Problems of Significance*, „Biometrika” 1951, nr 38.
- Fuchs C., Prandelli E., Schreier M., *The Psychological Effects of Empowerment Strategies on Consumers' Product Demand*, „Journal of Marketing” 2010, vol. 74(1).
- Füller J., Hutter K., Faullant R., *Why Co-Creation Experience Matters? Creative Experience and its Impact on the Quantity and Quality of Creative Contributions*, „R and D Management” 2011, vol. 41(3).
- Galvagno M., Dalli D., *Theory of Value Co-Creation: A Systematic Literature Review*, „Managing Service Quality” 2014, vol. 24, nr 6.
- Gentile C., Spiller N., Noci G., *How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-Create Value with the Customer*, „European Management Journal” 2007, vol. 25, nr 5.
- Geunhee L., *Modeling Consumers' Co-Creation in Tourism Innovation* (doctoral dissertation), Temple University, Philadelphia 2012, <https://search.proquest.com/docview/1022045617> (dostęp: 10 lipca 2016).
- Goldsmith R.E., *The Personalized Marketplace: Beyond the 4Ps*, „Marketing Intelligence and Planning” 1999, vol. 17, nr 4.
- Gregor B., Gotwald-Feja B., Łaszkiwicz A., *e-Commerce a zachowania konsumentów*, [w:] M. Bartosik-Purgał (red.), *Zachowania konsumentów. Globalizacja, nowe technologie, aktualne trendy, otoczenie społeczno-kulturowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.
- Gregor B., Stawiszyński M., *e-Commerce*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2002.
- Gregor B., Kalińska-Kula M., *Badania marketingowe na użytek decyzji menedżerskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
- Gregor B., Kalińska-Kula M., *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem handlowym*, „Problemy Zarządzania” 2016, vol. 14, nr 1(57).
- Grzegorzczak M., *Zaangażowanie jako determinanta siły relacji w środowisku wirtualnym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2016, nr 763.
- Haksever C., Chaganti R., Cook R.G., *A Model of Value Creation: Strategic View*, „Journal of Business Ethics” 2004, nr 49(3).
- Hartman A., Sifonis J., Kador J., *e-Biznes, strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, Liber, Warszawa 2001.
- Hippel E. von, *Democratizing Innovation*, MIT Press, Cambridge 2005.
- Hippel E. von, *Lead Users: A Source of Novel Product Concepts*, „Management Science” 1986, vol. 32, nr 7.
- Holland C., Naude P., *The Metamorphosis of Marketing into an Information-Handling Problem*, „Journal of Business and Industrial Marketing” 2004, vol. 19, nr 3.
- Hollebeek L.D., *Exploring Customer Brand Engagement: Definition and Themes*, „Journal of Strategic Marketing” 2011, vol. 19, nr 7.

- Holt D., *Branding in the Age of Social Media*, „Harvard Business Review” 2016, nr 3.
- Howe J., *The Rise of Crowdsourcing*, „Wired Magazine” 2006, vol. 14, nr 6.
- Hoyer W.D., Chandy R., Dorotic M., Krafft M., Singh S.S., *Consumer Cocreation in New Product Development*, „Journal of Service Research” 2010, vol. 13, nr 3.
- Ind N., Fuller C., Trevail Ch., *Brand Together. How Co-Creation Generates Innovation and Re-Energizes Brands*, Kogan Page, London 2012.
- Iwińska-Knop K., Szymańska K., *Zmiany w zakresie zarządzania wartością dla klienta na rynku kultury niszowej na przykładzie polskich kin studyjnych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 256.
- Jaakkola E., Alexander M., *The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-Creation: A Service System Perspective*, „Journal of Service Research” 2014, vol. 17(3), <http://dx.doi.org/10.1177/1094670514529187> (dostęp: 20 marca 2016).
- Jarvis J., *Hey, Starbucks, How About Coffee Cubes?*, „BusinessWeek” 15.04.2008.
- Jonsson K., Westergren U., Holmstrom J., *Technologies for Value Creation: An Exploration of Remote Diagnostics Systems in the Manufacturing Industry*, „Information Systems Journal” 2008, vol. 18, nr 3.
- Kambil A., Ginsberg A., Bloch M., *Re-Inventing Value Propositions*, Information System Working Papers Series, New York 1996, <http://ssrn.com/abstract=1284822> (dostęp: 11 maja 2016).
- Katila R., Ahuja G., *Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction*, „Academy of Management Journal” 2002, vol. 45, nr 6.
- Kerpen D., *Likeable Social Media: How to Delight Your Customers, Create an Irresistible Brand, and Be Generally Amazing on Facebook (and Other Social Networks)*, McGraw-Hill, New York 2011.
- Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 4.0. Moving from Traditionat to Digital*, Wiley, Hoboken 2017.
- Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
- Kotler P., Trias de Bess F., *Marketing lateralny*, PWE, Warszawa 2004.
- Kozielski R., *Zróżnicowanie źródeł sukcesu – analiza porównawcza firm funkcjonujących w tradycyjnym i internetowym modelu działania*, „Marketing i Rynek” 2017, nr 4.
- Kozielski R. (red.), *Wskaźniki marketingowe*, Wolters Kluwer, Kraków 2016.
- Królewski J., Sala P., *E-marketing. Współczesne trendy. Pakiet startowy*, PWN, Warszawa 2013.
- Krzyżanowska M., *Sieciowe kreowanie i podział wartości a marketing*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 8.
- Kuan H., Bock G., *Trust Transference in Brick and Click Retailers: An Investigation of the Before-Online-Visit Phase*, „Information and Management” 2007, nr 44(2).

- Kumar V., Aksoy L., Donkers B., Venkatesan R., Wiesel T. i in., *Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value*, „Journal of Service Research” 2010, nr 13(3).
- Kumar V., Petersen J.A., Leone R.P., *How Valuable Is Word of Mouth?*, „Harvard Business Review” 2007, nr 10.
- Laczniak R.N., DeCarlo T.E., Ramaswami S.N., *Consumers' Responses to Negative Word-of-Mouth Communication: An Attribution Theory Perspective*, „Journal of Consumer Psychology” 2001, nr 11(1).
- Lengnick-Hall C.A., *Customer Contributions to Quality: A Different View of the Customer-Oriented Firm*, „Academy of Management Review” 1996, nr 21(3).
- Levine R., Locke Ch., Searls D., Weinberger D., *The Cluetrain Manifesto. The End of Business as Usual*, Basics Books, New York 2000.
- Li Ch., Solis B., Webber A., Szymanski J., *The Evolution of Social Business, Six Stages of Social Business Transformation*, Altimeter, San Mateo 2013.
- Liu H.A., *Customer Value and Switching Costs in Business Services: Developing Exit Barriers through Strategic Value Management*, „Journal of Business and Industrial Marketing” 2006, vol. 21, nr 1.
- Łaszkiwicz A., *Konsument w dobie mediów społecznościowych – wyzwania i ograniczenia dla organizacji*, „Handel Wewnętrzny” 2015, vol. 4, nr 357.
- Łaszkiwicz A., *Wolontariat konsumencki w dobie mediów społecznościowych*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 8.
- Maklan S., Knox S., Ryals L., *New Trends in Innovation and Customer Relationship Management: A Challenge for Market Researchers*, „International Journal of Market Research” 2008, vol. 50, nr 2.
- Mazurek G., *Blogi i wirtualne społeczności – wykorzystanie w marketingu*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Mazurek G., *Sieciowe kreowanie wartości a organizacja działalności marketingowej*, „Marketing i Rynek” 2014, vol. 8.
- Mazurek-Łopacińska K., *Marketing 3.0 w kontekście rozwoju kreatywności*, „Marketing i Rynek” 2014, vol. 8, nr 22.
- Mazurek-Łopacińska K., *Marketing – nowy wymiar orientacji na klienta*, [w:] S. Figiel (red.), *Marketing w realiach współczesnego rynku – strategie i działania marketingowe*, PWE, Warszawa 2010.
- McAlexander J.H., Schouten J.W., Koenig H.F., *Building Brand Community*, „Journal of Marketing” 2002.
- McCluskey M., *The Nike Experiment: How the Shoe Giant Unleashed the Power of Personal Metrics*, „Wired” 22.06.2009.
- McGrath R.G., *The End of Competitive Advantage. How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*, Harvard Business Review Press, Boston 2013.
- McLuhan M., Nevitt B., *Take Today: The Executive as Dropout*, Harcourt, Brace Jovanovich, New York 1972.

- Mehta C.R., Patel N.R., *Algorithm 643. FEXACT: A Fortran Subroutine for Fisher's Exact Test on Unordered $r \times c$ Contingency Tables*, „ACM Transactions on Mathematical Software” 1986, nr 12.
- Merchant N., *11 Rules for Creating Value in the Social Era*, Harvard Business Review Press, Boston 2012.
- Merz M.A., He Y., Vargo S.L., *The Evolving Brand Logic: A Service-Dominant Logic Perspective*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2009, vol. 37, nr 3.
- Miladian H., Sarvestani A.K., *A Customer Value Perspective Motivates People to Purchase Digital Items in Virtual Communities*, „International Proceedings of Economics Development and Research” 2012, vol. 29.
- Mról B., *Nowe trendy konsumenckie – implikacje dla strategii biznesowych firm*, „Marketing i Rynek” 2014, vol. 8.
- Mruk H., *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Mruk H., *Wartość dla klienta a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa*, [w:] B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, Poltext, Warszawa 2010.
- Mruk H., *Zachowania konsumentów w świetle ekonomii behawioralnej*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2017, nr 312.
- Mruk H. (red.), *Marketing – zagadnienia współczesne*, Forum Naukowe, Poznań 2008.
- Mruk H., Kaczmarek-Jankowiak A., *Wiedza o konsumentach z perspektywy ekonomii behawioralnej*, [w:] M. Bartosik-Purgat (red.), *Zachowania konsumentów. Globalizacja, nowe technologie, aktualne trendy, otoczenie społeczno-kulturowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.
- Mruk H., Stępień B., *Tworzenie wartości dla klienta z perspektywy konsumentów i przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
- Muniz A.M., O'Guinn T.C., *Brand Community*, „Journal of Consumer Research” 2001, nr 3.
- Muniz A.M., Schau H.J., *How to Inspire Value-Laden Collaborative Consumer - Generated Content*, „Business Horizons” 2011, vol. 54, nr 3.
- Nambisan S., Baron R.A., *Interactions in Virtual Customer Environments: Implications for Product Support and Customer Relationship Management*, „Journal of Interactive Marketing” 2007, vol. 21, nr 2.
- Nambisan S., Baron R.A., *Virtual Customer Environments: Testing a Model of Voluntary Participation in Value Co-Creation Activities*, „Journal of Product Innovation Management” 2009, vol. 26, nr 4.
- Naylor R.W., Lambertson C.P., West P.M., *Beyond the „Like” Button: The Impact of Mere Virtual Presence on Brand Evaluations and Purchase Intentions in Social Media Settings*, „Journal of Marketing” 2012, vol. 76, nr 6.

- Nishikawa H., Schreier M., Ogawa S., *User-Generated versus Designer-Generated Products: A Performance Assessment at Muji*, „International Journal of Research in Marketing” 2013, nr 30.
- Nowodziński P., Tomski P., *Obecność przedsiębiorstw handlowych w mediach społecznościowych jako wyzwanie przyszłości*, „Marketing i Rynek” 2014, vol. 8.
- Ostrom A.L., Bitner M.J., Brown S.W., Burkhard K.A., Goul M. i in., *Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service*, „Journal of Service Research” 2010, vol. 13, nr 1.
- Otto J., *Marketing relacji*, [w:] J. Otto, Ł. Sułkowski, *Metody zarządzania marketingowego*, Difin, Warszawa 2014.
- Payne A.F., Storbacka K., Frow P., *Managing the Co-Creation of Value*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2008, vol. 36, nr 1.
- Payne A.F., Storbacka K., Frow P., Knox S., *Co-Creating Brands: Diagnosing and Designing the Relationship Experience*, „Journal of Business Research” 2009, vol. 62, nr 3.
- Pee L.G., *Customer Co-Creation in B2C e-Commerce: Does It Lead to Better New Products?*, „Electronic Commerce Research” 2016, vol. 16, nr 2.
- Pichur A., Pichur M., *Internet jako źródło szans i zagrożeń dla rozwoju przedsiębiorczości*, [w:] W. Waszkielewicz (red.), *Zarządzanie firmą – teoria i praktyka. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Akademii Górniczo-Hutniczej, Kraków 2001.
- Piligrimiene Z., Dovaliene A., Virvilaite R., *Consumer Engagement in Value Co-Creation: What Kind of Value it Creates for Company?*, „Engineering Economics” 2015, vol. 26(4).
- Piskorski M.J., *Social Strategies that Work*, „Harvard Business Review” 2011, vol. 11.
- Plata-Alf D., *Zarządzanie wiedzą konsumenta w wirtualnym środowisku*, „Marketing i Rynek” 2014, vol. 8.
- Poetz M.K., Schreier M., *The Value of Crowdsourcing: Can Users Really Compete with Professionals in Generating New Product Ideas?*, „Product Innovation Management” 2012, vol. 29, nr 2.
- Porter C.E., Devaraj S., Sun D., *A Test of Two Models of Value Creation in Virtual Communities*, „Journal of Management Information System” 2013, vol. 30, nr 1.
- Porter M.E., *What is Strategy*, „Harvard Business Review” 1996, vol. 11/12.
- Potwora W., *Orientacja marketingowa – mit czy konieczność*, [w:] M. Skurczyński (red.), *Innowacje w marketingu*, Uniwersytet Gdański, Sopot 2001.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation*, „Journal of Interactive Marketing” 2004, vol. 18, nr 3.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Co-Creating Unique Value with Customers*, „Strategy and Leadership” 2004, vol. 32, nr 3.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Co-Opting Customer Competence*, „Harvard Business Review” 2000, vol. 78, nr 1.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *The New Frontier of Experience Innovation*, „MIT Sloan Management Review” 2004, vol. 44, nr 4.

- PricewaterhouseCoopers, *(Współ)dział i rządź! Twój nowy model biznesowy jeszcze nie istnieje!*, Raport PwC, 2016, <https://www.pwc.pl/pl/pdf/ekonomia-wspoldzielenia-1-raport-pwc.pdf> (dostęp: 18 maja 2017).
- Ramaswamy V., *Co-Creating Value Through Customers' Experiences: The Nike Case*, „Strategy & Leadership” 2008, vol. 36, nr 5.
- Ramaswamy V., Gouillart F., *The Power of Co-Creation, Build It with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits*, Free Press, New York–Toronto–Sydney 2010.
- Ramaswamy V., Ozcan K., *The Co-Creation Paradigm*, Stanford University Press, Stanford, California 2014.
- Ranjan K.R., Read S., *Value Co-Creation: Concept and Measurement*, „Journal of the Academic Marketing Science” 2014, vol. 44(3).
- Reichheld F.F., Teal T., *Efekt lojalności – ukryta siła rozwojowa Twojej firmy*, Helion, Gliwice 2007.
- Roggeveen A.L., Tiroso M., Grewal D., *Understanding the Co-Creation Effect: When Does Collaborating with Customers Provide a Lift to Service Recovery?*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2011, vol. 40, nr 6.
- Ruiz-Molina M.E., Gil-Saura I., *Perceived Value, Customer Attitude and Loyalty in Retailing*, „Journal of Retail and Leisure Property” 2008, vol. 7, nr 4.
- Russo-Spena T., Mele C., *„Five Co-s” in Innovating: A Practice-Based View*, „Journal of Service Management” 2012, vol. 23, nr 4.
- Rutkowski I., *Marketingowe koncepcje wartości*, „Marketing i Rynek” 2006, vol. 2.
- Schiller Z., *Stalking the New Customer*, „Business Week” 28.08.1989.
- Schwarz B., *The Paradox of Choice: Why More Is Less by Barry Schwartz*, Harper Perennial, New York 2005.
- Shapiro B., *What the Hell is „Marketing-Oriented”?*, „Harvard Business Review” 1988, vol. 11/12.
- Sheth J.N., Newman B.I., Gross B.L., *Why We Buy what We Buy: A Theory of Consumption Values*, „Journal of Business Research” 1991, vol. 22, nr 2.
- Skorek M., *Budowa grup konsumenckich wokół marki*, „Marketing i Rynek” 2014, vol. 8.
- Sławińska M., *Marketing jako koncepcja zarządzania*, „Marketing i Rynek” 2014, vol. 8.
- Solomon M.R., Surprenant C., Czepiel J.A., Gutman E.G., *A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter*, „Journal of Marketing” 1985, vol. 49, nr 1.
- Sowa I., *Nowe trendy w zachowaniach konsumpcyjnych współczesnej młodzieży*, „Marketing i Rynek” 2014, vol. 8.
- Stratten S., *Bez Marketing. Przestań kusić klientów, zacznij z nimi rozmawiać!*, Wydawnictwo Onepress, Gliwice 2012.
- Sułkowski Ł., *Alternatywne paradygmaty współczesnego marketingu*, [w:] J. Otto, Ł. Sułkowski, *Metody zarządzania marketingowego*, Difin, Warszawa 2014.
- Sweeney J.C., *Moving Towards the Service-Dominant Logic – A Comment*, „Austrian Marketing Journal” 2007, vol. 15, nr 1.

- Sweeney J.C., Soutar G.N., *Consumer Perceived Value: The Development of a Multiple Item Scale*, „Journal of Retailing” 2001, vol. 77, nr 2.
- Szymura-Tyc M., *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2006.
- Tapscott D., Williams A.D., *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Terwiesch C., Ulrich K.T., *Innovation Tournaments: Creating and Selecting Exceptional Opportunities*, Harvard Business School Press, Boston 2009.
- Toffler A., *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2001.
- Troianovski A., *Cellphones Are Eating the Family Budget*, „Wall Street Journal” 28.09.2012.
- Trzmielak D., Krawiec W., *Promocja wynalazku w technologicznym cyklu życia na przykładzie aktywnego lusterka dla motocyklistów*, [w:] W. Grzegorzczak (red.), *Kreowanie i realizacja strategii marketingowych przedsiębiorstwa. Studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- Ulrich K.T., Eppinger S.D., *Product Design and Development*, McGraw-Hill, New York 2008.
- Ustawa z dnia 2.07.2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. Nr 173 z 2004 r.).
- Vargo S.L., Lusch R.F., *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, „Journal of Marketing” 2004, nr 68.
- Vargo S.L., Lusch R.F., *Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2008, vol. 36, nr 1.
- Wang H.Y., Liao C., Yang L.H., *What Affects Mobile Application Use? The Roles of Consumption Values*, „International Journal of Marketing Studies” 2013, vol. 5, nr 2.
- Westergren U.H., *Opening up Innovation: The Impact of Contextual Factors on the Co-Creation of IT-Enabled Value Adding Services within the Manufacturing Industry*, „Information Systems and e-Business Management” 2011, vol. 9, nr 2.
- Wójcik J., *Prosument – współczesny mit marketingowy*, [w:] L. Garbarski, J. Tkaczyk (red.), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
- Yang K., Jolly L.D., *The Effects of Consumer Perceived Value and Subjective Norm on Mobile Data Service Adoption between American and Korean Consumers*, „Journal of Retailing and Consumer Services” 2009, vol. 16, nr 6.
- Zwass V., *Co-Creation: Toward a Taxonomy and an Integrated Research Perspective*, „International Journal of Electronic Commerce” 2010, vol. 15, nr 1.

Netografia

- <http://authorearnings.com/report/february-2017/> (dostęp: 10 lipca 2017).
- <http://blogs.starbucks.com/blogs/customer/default.aspx> (dostęp: 5 czerwca 2016).
- <http://files.shareholder.com/downloads/NFLX/4811225975x0x947026/F7AA8690-45B2-468A-8662-30D508F48D8B/Netflix2Q17ConferenceCallAnnouncement.pdf> (dostęp: 10 lipca 2017).
- <http://newsroom.fb.com/company-info/> (dostęp: 23 maja 2016).
- <http://pclub.pl/news66125.html> (dostęp: 4 maja 2016).
- <http://pbi.org.pl/badanie-gemius-pbi/polski-internet-lutym-2017/> (dostęp: 10 maja 2017).
- <http://rossdawsonblog.com/weblog/archives/2012/10/the-future-of-marketing-7-critical-applications-of-crowdsourcing.html> (dostęp: 12 sierpnia 2016).
- <http://warszawa.naszemiasto.pl/artykul/foodsharing-w-warszawie-jadlodzielnia-stanela-na-wydziale,3732482,artgal,t,id,tm.html> (dostęp: 12 maja 2016).
- <http://wizaz.pl/O-nas> (dostęp: 14 maja 2016).
- <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> (dostęp: 4 kwietnia 2017).
- <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx> (dostęp: 5 maja 2013).
- <http://www.rp.pl/Media-i-internet/309269872-Wplywy-ze-sprzedazy-ksiazek-w-Polsce-coraz-nizsze-Nie-pomoga-coraz-popularniejsze-e-booki.html> (dostęp: 10 lipca 2017).
- <http://www.theguardian.com/best-awards/co-creation-is-the-new-crowdsourcing> (dostęp: 17 maja 2016).
- <http://www.topspeed.com/cars/porsche/2014-porsche-911-carrera-4s-5-million-facebook-fans-edition-ar159917.html> (dostęp: 10 maja 2016).
- <http://www.wired.com/2006/06/crowds/> (dostęp: 11 maja 2016).
- <http://www.wirtualnemedial.pl/artykul/3-miliardy-internautow-w-2015-r-polska-w-top-25> (dostęp: 4 maja 2016).
- [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Deloitte_Digital_Cyfrowa_transformacja_raport%20\(1\).pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Deloitte_Digital_Cyfrowa_transformacja_raport%20(1).pdf) (dostęp: 13 czerwca 2016).
- <https://lodzkirowerpubliczny.pl/lrp-jak-to-dziala/> (dostęp: 12 sierpnia 2016).
- https://pl.wikipedia.org/wiki/Lista_państw_świata_według_liczby_ludności (dostęp: 5 czerwca 2017).
- <https://socialpress.pl/2017/02/ilu-uzytkownikow-na-swiecie-korzysta-z-mediow-spolesnosciovych> (dostęp: 11 lutego 2017).
- <https://www.mindtools.com/pages/article/value-net-model.htm> (dostęp: 29 maja 2016).
- <https://www.siliconrepublic.com/companies/2009/02/01/kotler-on-the-new-marketing-of-co-creation> (dostęp: 29 maja 2016).
- <https://www.slideshare.net/wearesocialsg/digital-in-2017-global-overview?ref=http://wearesocial.com/uk/blog/2017/01/digital-in-2017-global-overview> (dostęp: 5 czerwca 2017).

<http://www.ideastorm.com> (dostęp: 4 czerwca 2016).

<http://nowymarketing.pl/a/8843,social-media-engagement-crowdsourcing-23-inspirujace-przyklady-marketingu-opartego-na-spolecznościach> (dostęp: 15 czerwca 2016).

<http://www.wired.com/2006/06/crowds/> (dostęp: 11 maja 2016).

<https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond> (dostęp: 13 czerwca 2016).

Spis rysunków

Rysunek 1.1. Wpływ rewolucji cyfrowej na branżę i wyniki firm w opinii przedsiębiorstw	27
Rysunek 1.2. Modele biznesowe wspierające czwartą rewolucję przemysłową....	29
Rysunek 1.3. Postawy konsumentów wobec cyfrowych treści	33
Rysunek 1.4. Najbardziej zaufane źródła informacji na temat produktów i usług wśród konsumentów z Wielkiej Brytanii.....	34
Rysunek 2.1. Potencjał technologii społecznościowych w kreowaniu wartości poprzez współpracę w poszczególnych branżach.....	59
Rysunek 3.1. Współtworzenie wartości z wykorzystaniem platformy zaangażowania	76
Rysunek 3.2. Kreowanie i podział wartości na rynku.....	78
Rysunek 3.3. Przedsiębiorstwo tradycyjne a przedsiębiorstwo funkcjonujące w oparciu o ideę współtworzenia	87
Rysunek 4.1. Elementy masowej współpracy	96
Rysunek 4.2. Różnica między współtworzeniem a crowdsourcingiem.....	116
Rysunek 5.1. Obszary i stopień wykorzystania idei współtworzenia wartości z konsumentami w przedsiębiorstwach	135
Rysunek 5.2. Sposób podejmowania decyzji w działaniach dotyczących współtworzenia wartości z klientami w opinii respondentów (w %).....	136
Rysunek 5.3. Opinie respondentów odnośnie najlepszego sposobu podejmowania decyzji w działaniach dotyczących współtworzenia wartości w podziale na przedsiębiorstwa stosujące ideę współtworzenia wartości od czasu do czasu oraz stosujące tę ideę w ramach modelu biznesowego (w %)	137
Rysunek 5.4. Preferowany rodzaj platformy (w %).....	138
Rysunek 5.5. Wpływ formy wynagrodzenia dla klientów za udział w inicjatywach współtworzenia wartości na poziom ich zaangażowania w opinii menadżerów (w %).....	139
Rysunek 5.6. Występowanie w firmie komórki lub stanowiska, odpowiedzialnego za procesy współtworzenia wartości i koordynującego pracę z klientami (w %)	140

Rysunek 5.7. Mierniki stosowane do pomiaru efektów współpracy w ramach współtworzenia wartości z klientami w przedsiębiorstwach	141
Rysunek 5.8. Znajomość zagadnienia współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym (w %)	142
Rysunek 5.9. Znajomość zagadnienia współtworzenia wartości z konsumentami i profil działalności przedsiębiorstwa.....	142
Rysunek 5.10. Znajomość zagadnienia współtworzenia wartości wśród przedsiębiorstw o różnej wielkości	144
Rysunek 5.11. Znajomość zagadnienia współtworzenia wartości z konsumentami wśród przedsiębiorstw z Polski i świata.....	144
Rysunek 5.12. Opinie managerów dotyczące wpływu współtworzenia wartości z konsumentami na poszczególne obszary związane z pozycją przedsiębiorstwa na rynku	152
Rysunek 5.13. Wykres pudełkowy odpowiedzi „pozytywnych” (zgadzam się / zdecydowanie się zgadzam) dotyczących postrzeganego wpływu współtworzenia wartości z konsumentami na pozycję rynkową przedsiębiorstwa....	153
Rysunek 5.14. Liczba odpowiedzi „pozytywnych” (zgadzam się / zdecydowanie się zgadzam) dotyczących postrzeganego wpływu współtworzenia wartości z konsumentami na pozycję rynkową przedsiębiorstwa	153
Rysunek 5.15. Wykres pudełkowy odpowiedzi „pozytywnych” (zgadzam się / zdecydowanie się zgadzam) dotyczących postrzeganego wpływu współtworzenia wartości z konsumentami na pozycję rynkową przedsiębiorstwa a profil działalności przedsiębiorstw	154
Rysunek 5.16. Liczba odpowiedzi „pozytywnych” (zgadzam się / zdecydowanie się zgadzam) dotyczących postrzeganego wpływu współtworzenia wartości z konsumentami na pozycję rynkową przedsiębiorstwa	154
Rysunek 5.17. Wykres pudełkowy odpowiedzi „pozytywnych” (zgadzam się / zdecydowanie się zgadzam) dotyczących postrzeganego wpływu współtworzenia wartości z konsumentami na pozycję rynkową przedsiębiorstwa a rozmiarem przedsiębiorstwa	155
Rysunek 5.18. Liczba odpowiedzi „pozytywnych” (zgadzam się / zdecydowanie się zgadzam) dotyczących postrzeganego wpływu związku pomiędzy współtworzeniem wartości z konsumentami na pozycję rynkową przedsiębiorstwa a wielkością przedsiębiorstwa.....	156
Rysunek 5.19. Wykres pudełkowy odpowiedzi „pozytywnych” (zgadzam się / zdecydowanie się zgadzam) dotyczących postrzeganego wpływu współtworzenia wartości z konsumentami na pozycję rynkową przedsiębiorstwa a miejscem pochodzenia (Polska vs świat).....	156
Rysunek 5.20. Liczba odpowiedzi „pozytywnych” (zgadzam się / zdecydowanie się zgadzam) dotyczących związku pomiędzy postrzeganym wpływem współtworzenia wartości z konsumentami na pozycję rynkową przedsiębiorstwa a miejscem pochodzenia (Polska vs świat)	157

Rysunek 5.21. Wykres pudełkowy odpowiedzi „pozytywnych” (zgadzam się / zdecydowanie się zgadzam) dotyczących związku pomiędzy postrzeganym wpływem współtworzenia wartości z konsumentami na pozycję rynkową przedsiębiorstwa a tworzeniem nowych produktów/usług/procesów wspólnie z konsumentami.....	158
Rysunek 5.22. Liczba odpowiedzi „pozytywnych” (zgadzam się / zdecydowanie się zgadzam) dotyczących związku pomiędzy postrzeganym wpływem współtworzenia wartości z konsumentami na pozycję rynkową przedsiębiorstwa a tworzeniem nowych produktów/usług/procesów wspólnie z konsumentami	158
Rysunek 5.23. Wykres pudełkowy odpowiedzi „pozytywnych” (zgadzam się / zdecydowanie się zgadzam) dotyczących związku pomiędzy postrzeganym wpływem współtworzenia wartości z konsumentami na pozycję rynkową przedsiębiorstwa a ulepszaniem produktów/usług/procesów wspólnie z konsumentami.....	159
Rysunek 5.24. Liczba odpowiedzi „pozytywnych” (zgadzam się / zdecydowanie się zgadzam) dotyczących związku pomiędzy postrzeganym wpływem współtworzenia wartości z konsumentami na pozycję rynkową przedsiębiorstwa a ulepszaniem produktów/usług/procesów wspólnie z konsumentami	159
Rysunek 5.25. Wykres pudełkowy odpowiedzi „pozytywnych” (zgadzam się / zdecydowanie się zgadzam) dotyczących związku pomiędzy postrzeganym wpływem współtworzenia wartości z konsumentami na pozycję rynkową przedsiębiorstwa a tworzeniem treści i propagowaniem produktów/usług wspólnie z konsumentami.....	160
Rysunek 5.26. Liczba odpowiedzi „pozytywnych” (zgadzam się / zdecydowanie się zgadzam) dotyczących związku pomiędzy postrzeganym wpływem współtworzenia wartości z konsumentami na pozycję rynkową przedsiębiorstwa a tworzeniem treści i propagowaniem produktów/usług wspólnie z konsumentami	160
Rysunek 5.27. Związek pomiędzy sposobem podejmowania decyzji dotyczących oceny pomysłów, wyboru pomysłów oraz wdrożenia pomysłu a okresem, w jakim firma stosuje ideę współtworzenia produktów/usług i/lub procesów z konsumentami.....	161
Rysunek 5.28. Profil działalności przedsiębiorstwa a zakres wykorzystania współtworzenia z konsumentami	162
Rysunek 5.29. Diagram drzewa dla zakresu wykorzystania współtworzenia i wielkości przedsiębiorstwa	164
Rysunek 5.30. Diagram drzewa dla obszaru stosowania współtworzenia i wielkości przedsiębiorstwa	165
Rysunek 5.31. Diagram drzewa dla zakresu wykorzystania współtworzenia i pochodzenia przedsiębiorstwa	165

Rysunek 5.32. Diagram drzewa dla obszaru stosowania współtworzenia i pochodzenia przedsiębiorstwa.....	166
Rysunek 5.33. Diagram drzewa dla zakresu wykorzystania współtworzenia i obszaru działania przedsiębiorstwa.....	167
Rysunek 5.34. Rozkład zmiennej P11	168
Rysunek 5.35. Rozkład zmiennej P17	169
Rysunek 5.36. Rozkład zmiennej dla wskaźnika PWW	169
Rysunek 5.37. Wartość wskaźnika PWW a doświadczenia przedsiębiorstwa w stosowaniu idei współtworzenia wartości	171
Rysunek 5.38. Wykres pudełkowy wartości wskaźnika PWW a wykorzystanie idei współtworzenia w przedsiębiorstwach w zakresie udziału konsumentów we współtworzeniu nowych produktów, usług oraz procesów	172
Rysunek 5.39. Wykres pudełkowy wartości wskaźnika PWW a wykorzystanie idei współtworzenia w przedsiębiorstwach w zakresie udziału konsumentów w ulepszaniu produktów, usług i procesów	172
Rysunek 5.40. Wykres pudełkowy wartości wskaźnika PWW a wykorzystanie idei współtworzenia w przedsiębiorstwach w zakresie udziału konsumentów w propagowaniu produktów i usług przedsiębiorstwa.....	173
Rysunek 5.41. Wykres pudełkowy wartości wskaźnika PWW a stosowane w przedsiębiorstwie rozwiązania technologiczne do realizacji idei współtworzenia wartości z konsumentami.....	174
Rysunek 5.42. Wykres pudełkowy wartości wskaźnika PWW a sposób wynagradzania konsumentów za współtworzenie wartości z przedsiębiorstwem ...	175
Rysunek 5.43. Wykres rozrzutu	177

Spis tabel

Tabela 1.1. Przegląd koncepcji marketingowych	19
Tabela 1.2. Różnice w modelach biznesowych przedsiębiorstw tradycyjnych i skoncentrowanych na sieci	30
Tabela 2.1. Korzyści z integracji mediów społecznościowych ze strategicznymi działaniami firmy w poszczególnych obszarach przedsiębiorstwa.....	56
Tabela 2.2. Potencjalne korzyści wynikające z poprawy produktywności w obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa w wyniku wykorzystania technologii społecznościowych w wybranych branżach (wyrażone jako procent dochodu)	58
Tabela 3.1. Zestawienie definicji współtworzenia wartości	72
Tabela 3.2. Zmiany w zakresie kluczowych kompetencji.....	80
Tabela 3.3. Zmiany w postrzeganiu zasobów, możliwości i sposobów wytwarzania wartości	82
Tabela 3.4. Ewolucja i transformacja roli klienta	83
Tabela 3.5. Kluczowe korzyści w procesie współtworzenia zweryfikowane empirycznie	91
Tabela 4.1. Korzyści wynikające z procesu współtworzenia wartości z perspektywy konsumenta.....	104
Tabela 4.2. Koszty wynikające z procesu współtworzenia wartości z perspektywy konsumenta.....	106
Tabela 4.3. Wkład użytkowników w kreowanie rozwiązań wartościowych dla innych uczestników rynku	111
Tabela 4.4. Przykłady crowdsourcingu	117
Tabela 4.5. Wykorzystanie współtworzenia w obszarach strategicznych przedsiębiorstwa	122
Tabela 4.6. Wybory podejmowane w planowaniu procesu współtworzenia.....	124
Tabela 5.1. Zasięg działania przedsiębiorstwa	132
Tabela 5.2. Wielkość przedsiębiorstwa	133
Tabela 5.3. Dominujący profil działalności.....	133
Tabela 5.4. Dominujący klienci	134
Tabela 5.5. Kraj pochodzenia.....	134

Tabela 5.6. Porównanie testu Chi-kwadrat oraz testu dokładnego Fishera – znajomość zagadnienia współtworzenia wartości z konsumentami a profil działalności przedsiębiorstwa	143
Tabela 5.7. Porównanie testu Chi-kwadrat oraz testu dokładnego Fishera – znajomość zagadnienia współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym a wielkość przedsiębiorstwa	144
Tabela 5.8. Porównanie testu Chi-kwadrat oraz testu dokładnego Fishera – znajomość zagadnienia współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym a kraj pochodzenia przedsiębiorstwa (Polska, świat)....	146
Tabela 5.9. Obszary potencjalnych korzyści dla przedsiębiorstw, wynikających ze współtworzenia wartości z konsumentami	147
Tabela 5.10. Opinie managerów dotyczące wpływu współtworzenia wartości z konsumentami na poszczególne obszary związane z pozycją przedsiębiorstwa na rynku	150
Tabela 5.11. Macierz MCA dla profilu działalności przedsiębiorstw i obszarów wykorzystania idei współtworzenia wartości z konsumentami	163
Tabela 5.12. Wartości podstawowych statystyk opisowych dla rysunku 5.37	170
Tabela 5.13. Wartości podstawowych statystyk opisowych dla rysunku 5.38.....	171
Tabela 5.14. Wartości podstawowych statystyk opisowych dla rysunku 5.39	172
Tabela 5.15. Wartości podstawowych statystyk opisowych dla rysunku 5.40	173
Tabela 5.16. Wartości podstawowych statystyk opisowych dla rysunku 5.41	174
Tabela 5.17. Wartości podstawowych statystyk opisowych dla rysunku 5.42.....	175
Tabela 5.18. Korelacja pomiędzy punktacją pytania 11 (stwierdzenia pozytywne) oraz 17 (stwierdzenia negatywne)	176

Załącznik – Kwestionariusz

Szanowni Państwo,

- 1. Czy jest Panu/i znane zagadnienie współtworzenia wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym? Działania takie mogą obejmować na przykład pozyskiwanie przez firmę za pośrednictwem platformy internetowej pomysłów na produkty i usługi, propozycje usprawnienia procesów biznesowych, idee w zakresie działań marketingowych, które są proponowane przez klientów bądź osoby niebędące klientami, jak w przypadku crowdsourcingu.**

Proszę wybrać jedną odpowiedź z poniższych:

- Tak, jest mi znana ta idea, ale nie miałem/am z nią do czynienia w praktyce biznesowej.
- Tak, w firmie, w której pracuję, podejmowane są jednostkowe działania wspólnie z konsumentami w zakresie współtworzenia produktów/usług/idei.
- Tak, w firmie, w której pracuję, współtworzenie wartości z klientami jest elementem modelu biznesowego firmy i jest stałą praktyką.
- Nie, nie jest mi znane zagadnienie współtworzenia wartości z konsumentami.

- 2. Od jakiego czasu Pana/i firma korzysta z rozwiązań współtworzenia wartości z konsumentami za pośrednictwem Internetu?**

Proszę wybrać jedną odpowiedź z poniższych:

- Mniej niż rok
- 1 do 3 lat
- Powyżej 3 lat do 10 lat
- Powyżej 10 lat

3. Zasięg działania Pana/i przedsiębiorstwa

Proszę wybrać jedną odpowiedź z poniższych:

- Lokalny
- Regionalny
- Ogólnokrajowy
- Międzynarodowy

4. Wielkość przedsiębiorstwa

Proszę wybrać jedną odpowiedź z poniższych:

- Do 10 pracowników
- 11-50 pracowników
- 51-250 pracowników
- Powyżej 250 pracowników

5. Dominujący profil działalności

Proszę wybrać jedną odpowiedź z poniższych:

- Produkcja
- Handel
- Usługi
- Inny, proszę podać jaki.

6. Dominujący klienci

Proszę wybrać jedną odpowiedź z poniższych:

- Indywidualni
- Instytucjonalni

7. Kraj pochodzenia (kraj, w którym Pan/i pracuje)

Proszę wybrać jedną odpowiedź z poniższych:

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Afganistan | <input type="checkbox"/> Antigua i Barbuda |
| <input type="checkbox"/> Albania | <input type="checkbox"/> Argentyna |
| <input type="checkbox"/> Algieria | <input type="checkbox"/> Armenia |
| <input type="checkbox"/> Andora | <input type="checkbox"/> Aruba |
| <input type="checkbox"/> Angola | <input type="checkbox"/> Australia |

- Austria
- Azerbejdżan
- Bahamy
- Bahrajn
- Bangladesz
- Barbados
- Białoruś
- Belgia
- Belize
- Benin
- Bhutan
- Boliwia
- Bośnia i Hercegowina
- Botswana
- Brazylia
- Brunei Darussalam
- Bułgaria
- Burkina Faso
- Burundi
- Kambodża
- Kamerun
- Kanada
- Zielony Przylądek
- Republika Środkowoafrykańska
- Ceuta
- Czad
- Chile
- Chiny
- Kolumbia
- Komory
- Kongo, Republika Demokratyczna
- Kongo
- Kostaryka
- Wyb. Kości Słoniowej
- Chorwacja
- Kuba
- Curaçao
- Cypr
- Republika Czeska
- Dania
- Dżibuti
- Dominika
- Dominikana
- Ekwador
- Egipt
- Salwador
- Gwinea Równikowa
- Erytrea
- Estonia
- Etiopia
- Fidżi Republika
- Finlandia
- Francja
- Gabon
- Gruzja
- Niemcy
- Ghana
- Grecja
- Grenada
- Gwatemala
- Gwinea
- Gwinea-Bissau
- Gujana
- Haiti
- Honduras
- Hongkong
- Węgry
- Islandia
- Indie
- Indonezja
- Iran
- Irak
- Irlandia
- Izrael
- Włochy
- Jamajka
- Japonia
- Jordania
- Kazachstan
- Kenia
- Kiribati
- Koreańska Republika Ludowo-Demokratyczna
- Republika Korei

- Kosowo
- Kuwejt
- Kirgistan
- Laos
- Łotwa
- Liban
- Lesotho
- Liberia
- Libia
- Liechtenstein
- Litwa
- Luksemburg
- Makau
- Macedonia
- Madagaskar
- Malawi
- Maleszja
- Malediwy
- Mali
- Malta
- Wyspy Marshalla
- Mauretania
- Mauritius
- Meksyk
- Mikronezja
- Mołdawia
- Mongolia
- Czarnogóra
- Montserrat
- Maroko
- Mozambik
- Namibia
- Nauru
- Nepal
- Niderlandy
- Nowa Kaledonia
- Nowa Zelandia
- Nikaragua
- Niger
- Nigeria
- Norwegia
- Oman
- Pakistan
- Palau
- Okupowane Terytorium Palestyny
- Panama
- Papua Nowa Gwinea
- Paragwaj
- Peru
- Filipiny
- Polska
- Portugalia
- Katar
- Rumunia
- Rosja
- Rwanda
- Samoa
- San Marino
- Wyspy Św. Tomasza i Książęca
- Arabia Saudyjska
- Senegal
- Serbia
- Seszele
- Sierra Leone
- Singapur
- Wyspa Sint Maarten (część holenderska wyspy)
- Słowacja
- Słowenia
- Wyspy Salomona
- Somalia
- Rep. Pd. Afryki
- Sudan Południowy
- Hiszpania
- Sri Lanka
- St. Pierre i Miquelon
- St. Vincent i Grenadyny
- Święta Helena
- St. Kitts i Nevis
- St. Lucia
- Sudan
- Surinam
- Suazi
- Szwecja

- | | |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Szwajcaria | <input type="checkbox"/> Uganda |
| <input type="checkbox"/> Syria | <input type="checkbox"/> Ukraina |
| <input type="checkbox"/> Tajwan | <input type="checkbox"/> Zjedn. Emiraty Arabskie |
| <input type="checkbox"/> Tadżykistan | <input type="checkbox"/> Wielka Brytania |
| <input type="checkbox"/> Tanzania | <input type="checkbox"/> Stany Zjedn. Ameryki |
| <input type="checkbox"/> Tajlandia | <input type="checkbox"/> Urugwaj |
| <input type="checkbox"/> Wschodni Timor | <input type="checkbox"/> Uzbekistan |
| <input type="checkbox"/> Togo | <input type="checkbox"/> Vanuatu |
| <input type="checkbox"/> Tonga | <input type="checkbox"/> Watykan |
| <input type="checkbox"/> Trynidad i Tobago | <input type="checkbox"/> Wenezuela |
| <input type="checkbox"/> Tunezja | <input type="checkbox"/> Wietnam |
| <input type="checkbox"/> Turcja | <input type="checkbox"/> Jemen |
| <input type="checkbox"/> Turkmenistan | <input type="checkbox"/> Zambia |
| <input type="checkbox"/> Tuvalu | <input type="checkbox"/> Zimbabwe |

Proszę zaznaczyć jedną odpowiedź.

8. Branża

Proszę wybrać jedną odpowiedź z poniższych:

- Bankowość
- BPO (outsourcing procesów biznesowych)
- Budownictwo
- Doradztwo/Konsulting
- Edukacja/Szkolenia
- Energetyka
- Hotelarstwo/Gastronomia/Turystyka
- Internet/e-Commerce/Nowe media
- IT
- Media/Sztuka/Rozrywka
- Nieruchomości
- Prawo
- Produkcja
- Reklama/Grafika/Kreacja/Fotografia
- Sektor publiczny
- Sprzedaż
- Transport/Spedycja
- Ubezpieczenia
- Zdrowie/Uroda/Rekreacja
- Inne

9. Proszę zaznaczyć, w jakim zakresie Pana/i firma wykorzystuje ideę współtworzenia wartości z klientami/konsumentami.

Proszę wybrać wszystkie, które pasują.

- Konsumenti biorą udział w tworzeniu nowych produktów, usług lub procesów.
- Konsumenti biorą udział w ulepszeniu istniejących produktów, usług lub procesów.
- Konsumenti biorą udział w tworzeniu treści i propagowaniu produktów i usług firmy.
- Inne. Proszę podać jakie.

10. Jakich obszarów dotyczą inicjatywy współtworzenia podejmowane przez Pana/i firmę?

Pozwól na udzielanie odpowiedzi, gdy spełnione są warunki:

Proszę wybrać odpowiednią odpowiedź przy każdej pozycji:

Wyszczególnienie	Nie stosujemy	Stosujemy w nie więcej niż 30% projektów	Stosujemy w 31%–50% projektów	Stosujemy w 51%–75% projektów	Stosujemy w 76% i więcej projektów	Nie wiem
Marketing Logistyka						
HR – zarządzanie ludźmi						
B+R – dział badań i rozwoju						
Sprzedaż						
Inne						

11. W jaki sposób, w Pana/i opinii idea współtworzenia wartości wspólnie z klientami wpływa na wymienione obszary?

Proszę wybrać odpowiednią odpowiedź przy każdej pozycji:

Wyszczególnienie	Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Zgadzam się	Zdecydowanie się zgadzam
Współtworzenie wartości z klientami wpływa na wzrost satysfakcji klientów					
Współtworzenie wartości z klientami zwiększa powtarzalność zakupów					
Współtworzenie wartości z klientami przyczynia się do poprawy jakości oferowanych przez firmę produktów/ usług					
Współtworzenie wartości z klientami przyczynia się do obniżenia kosztów					
Współtworzenie wartości z klientami przyczynia się do wzrostu wydajności					
Wspólne wytworzenie wartości z klientami przekłada się na wzrost rekomendacji wśród konsumentów					

Współtworzenie wartości z klientami prowadzi do zmniejszenia ryzyka rynkowego					
Współtworzenie wartości z klientami przyczynia się do poszerzenia możliwości rynkowych					
Współtworzenie wartości z klientami prowadzi do wzrostu sprzedaży					
Współtworzenie wartości z klientami wpływa na innowacyjność firmy w zakresie rozwoju produktów/ usług lub procesów					
Współtworzenie wartości z klientami pozwala na pozyskanie aktualnych informacji o rynku					
Współtworzenie wartości z klientami może stać się istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej dla firmy					

12. Jaki sposób podejmowania decyzji w działaniach dotyczących współtworzenia wartości uważa Pan/i za najlepszy?

Proszę wybrać odpowiednią odpowiedź przy każdej pozycji:

Wyszczególnienie	Wyłącznie wewnątrz firmy	Wspólnie z klientami	Wyłącznie przez klientów
Ocena pomysłów zgłaszanych przez klientów			

Wybór najlepszego pomysłu			
Decyzja o wdrożeniu wybranego rozwiązania			

13. Czy w Pana/i opinii wybór platformy internetowej, dzięki której realizowane są inicjatywy współtworzenia wartości z klientami, ma wpływ na osiągnięte rezultaty?

Proszę wybrać jedną odpowiedź z poniższych:

- Tak, własna platforma przynosi największe korzyści.
- Tak, specjalistyczna platforma pośrednika, np. platforma crowdsourcingowa, przynosi największe korzyści.
- Tak, profile na portalach społecznościowych przynoszą największe korzyści.
- Nie widzę związku między rodzajem platformy a osiąganymi rezultatami.
- Nie wiem / Trudno powiedzieć.

14. Czy w Pana/i opinii forma wynagrodzenia dla klientów za udział w inicjatywach współtworzenia wartości ma wpływ na poziom zaangażowania klientów?

Proszę wybrać jedną odpowiedź z poniższych:

- Klienci są najbardziej zaangażowani, podejmując współpracę bez wynagrodzenia.
- Klienci są najbardziej zaangażowani, gdy współpraca jest wynikiem rywalizacji o nagrodę.
- Klienci są najbardziej zaangażowani, gdy otrzymują wynagrodzenie finansowe.
- Nie widzę związku między rodzajem wynagrodzenia a poziomem zaangażowania w procesie współtworzenia wartości.
- Nie wiem / Trudno powiedzieć.

15. Czy w Pana/i firmie jest specjalna komórka lub stanowisko, które odpowiada za procesy współtworzenia wartości i koordynuje prace z klientami?

Proszę wybrać jedną odpowiedź z poniższych:

- Tak, mamy specjalny dział.
- Tak, mamy osobę odpowiedzialną za ten obszar.
- Nie, zajmują się tym różni pracownicy.
- Nie wiem.

16. W jaki sposób w Pana/i firmie mierzone są efekty współpracy w ramach współtworzenia wartości z klientami?

Proszę wybrać wszystkie, które pasują:

- Customer lifetime value*
- Customer referral value*
- Customer influencer value*
- Customer knowledge value*
- Nie wiem.
- Inne (proszę podać jakie).

17. Jakie zagrożenia dostrzega Pan/i w obszarze współtworzenia wartości z klientami?

Proszę wybrać odpowiednią odpowiedź przy każdej pozycji:

Wyszczególnienie	0 – brak zagrożenia	1	2	3	4 – duże zagrożenie	Nie wiem / Trudno powiedzieć
Współtworzenie wartości z klientami wyzwała opór wśród pracowników, którzy byli dotychczas zaangażowani w wytwarzanie propozycji wartości wewnątrz firmy						
Współtworzenie wartości z klientami naraża firmę na ujawnienie strategicznych informacji						
Klienci nie są w stanie zaproponować lepszych rozwiązań od pracowników zatrudnionych w firmie						
Współtworzenie wartości z klientami spotyka się często wewnątrz organizacji z niezrozumieniem ze strony kadry zarządzającej						

Nota o Autorze

Anna Łaszkiewicz jest doktorem nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Ukończyła studia magisterskie na kierunku Organizacja i technika handlu zagranicznego oraz studia doktoranckie na kierunku Zarządzanie i marketing. Swoją rozprawę doktorską obroniła w 2004 r. na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się na zagadnieniu wartości dla przedsiębiorstwa i konsumenta w kontekście wykorzystania technologii, w tym szczególnie Internetu, w obszarze zarządzania i marketingu. Jest autorką i współautorką anglo- i polskojęzycznych publikacji poświęconych takim zagadnieniom jak: e-biznes, e-commerce, social media, digital marketing oraz zachowania nabywców. W latach 2006–2008 realizowała międzynarodowy projekt badawczy „Obszary generowania wartości przez wirtualne platformy wymiany handlowej w sektorze B2B w Polsce (na tle doświadczeń Unii Europejskiej)”, finansowany ze środków KBN. Od 2003 r. wykłada na Wydziale Zarządzania UŁ, a także kieruje studiami podyplomowymi z obszaru e-commerce. Równolegle aktywnie działa w sferze praktyki biznesowej. Zarządzała marketingiem m.in. w MultiBanku (obecnie mBank SA), Gildii Aniołów Biznesu przy ŁARR SA oraz odpowiadała za rebranding i wdrożenie *omnicommerce* w sieci Komfort SA. Obecnie jest dyrektorem Akademickiego Centrum Designu.

